

259

**Mutualitats d'assegurances en
el segle XXI: reptes i oportunitats**

**Máster en Direcció de Entidades
Aseguradoras y Financieras**



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

259

**Mutualitats d'assegurances en
el segle XXI: reptes i oportunitats**

Estudi realitzat per: Jordi Azorin Subirà
Tutor: Susanna Carmona Llevadot

**Tesis del Máster en Dirección de Entidades
Aseguradoras y Financieras**

Curs 2019/2020

Aquesta publicació ha estat possible gràcies al patrocini de



Cuadernos de Dirección Aseguradora es una colección de estudios que comprende las tesis realizadas por los alumnos del Máster en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras de la Universidad de Barcelona desde su primera edición en el año 2003. La colección de estudios está dirigida y editada por el Dr. José Luis Pérez Torres, profesor titular de la Universidad de Barcelona, y la Dra. Mercedes Ayuso Gutiérrez, catedrática de la misma Universidad.

Esta tesis es propiedad del autor. No está permitida la reproducción total o parcial de este documento sin mencionar su fuente. El contenido de este documento es de exclusiva responsabilidad del autor, quien declara que no ha incurrido en plagio y que la totalidad de referencias a otros autores han sido expresadas en el texto.

Presentació i agraïments

Amb el pas dels anys les persones anem omplint la nostra motxilla d'experiències que en bona mesura ens caracteritzen i ens fan ser qui som. En el meu cas per sort he anat incorporant diverses coses, entre les quals hi tenen un paper significat la informàtica i tecnologia (per la meva formació universitària), les assegurances (per la meva carrera professional), i l'activisme social (per les meves conviccions personals).

Quan vaig començar la realització d'aquest Màster, poc m'esperava que 3 dels aprenentatges que formen part de la meva motxilla d'experiències, confluirien com a base del meu treball final de màster. Repensar una mutualitat d'assegurances, amb el seu caràcter social i solidari, en clau de futur en un món eminentment digital, m'ha permès tant realitzar un exercici d'anàlisi i reflexió professional, com posar una mica de mi mateix en aquest repte.

Quan des de Mutual Mèdica em van proposar realitzar aquest Màster, no m'ho vaig pensar gaire. Després de més de 13 anys de carrera professional vinculada al món de les assegurances, tenia ganes d'eixamplar el meu coneixement, i poder-ho fer ampliant la mirada més enllà de l'àmbit informàtic, era sens dubte una oportunitat.

En primer lloc doncs, voldria agrair a Mutual Mèdica l'oportunitat que m'ha donat de realitzar aquest Màster, que m'ha permès aprofundir en el coneixement tant d'aspectes claus de la indústria asseguradora, com de les particularitats que tenim les mutualitats de previsió social respecte a la resta d'entitats d'assegurances.

En segon lloc agrair a la meva família i cercle de persones properes per cuidar-me com em cuiden, per les facilitats infinites que m'han donat en tot moment durant aquests mesos, i pels ànims sempre incondicionals quan les coses es feien més feixugues. Gràcies també per no tenir en compte tot el temps que us he robat, i que de ben segur en breu tindrem temps de recuperar.

Un agraïment molt especial i sincer a la meva tutora, la Susanna Carmona Llevadot, per tots els consells donats, per la predisposició absoluta a ajudar-me en la realització d'aquest treball, pel seguiment i respostes immediates, i pel tracte proper. Per mi ha estat un autèntic plaer haver compartit aquesta aventura, i els seus aprenentatges. La teva creença absoluta en el caràcter social de les mutualitats, i la visió de futur, han estat molt enriquidores i motivadores.

I per últim, però no per això menys important, un agraïment a tot l'equip que hem format l'edició 2019/2020 d'aquest Màster; a la Direcció per creure en un projecte formatiu tan necessari, i per persistir en una edició tan adversa com la que hem tingut aquest any; i als companys i companyes d'edició per tots els moments compartits, presencial i virtualment, dins i fora de l'aula. Se'ns dubte un dels millors records que quedaran pel futur, són les persones que hem format aquesta edició, i els bons moments que hem viscut.

Resum

L'actual context que estem vivint, ple d'incerteses, reptes, amenaces i oportunitats, i profundament marcat per una velocitat de canvi com mai havíem patit fins ara, obliga a qualsevol model de negoci a reflexionar sobre si la seva proposta de valor segueix sent vàlida en el nou entorn altament incert i canviant, així com repensar el paper que vol jugar en el futur, i definir una estratègia clara per assolir-lo amb èxit.

L'objectiu d'aquest treball és realitzar un aproximació en aquest sentit en l'àmbit de les mutualitats, tot reflexionant sobre si el model de mutualitat continua tenint sentit en el context actual, i sobretot i tenint en compte la seva pròpia missió de servei a les persones i la societat, repensar com hauria d'evolucionar per maximitzar la seva utilitat en un futur marcat per la transformació econòmica i social que estem vivint.

Paraules clau: Mutualitat, social i solidària, valors del mutualisme, transformació digital, innovació tecnològica, insurtech, quadre de comandament.

Resumen

El actual contexto que estamos viviendo, lleno de incertidumbres, retos, amenazas y oportunidades, y profundamente marcado por una velocidad de cambio como nunca habíamos sufrido hasta ahora, obliga a cualquier modelo de negocio a reflexionar sobre si su propuesta de valor sigue siendo válida en el nuevo entorno altamente incierto y cambiante, así como repensar el papel que quiere jugar en el futuro, y definir una estrategia clara para alcanzarlo con éxito.

El objetivo de este trabajo es realizar un acercamiento en este sentido en el ámbito de las mutualidades, reflexionando sobre si el modelo de mutualidad sigue teniendo sentido en el contexto actual, y sobre todo y teniendo en cuenta su propia misión de servicio a las personas y la sociedad, repensar cómo debería evolucionar para maximizar su utilidad en un futuro marcado por la transformación económica y social que estamos viviendo.

Palabras clave: Mutualidad, social y solidaria, valores del mutualismo, transformación digital, innovación tecnológica, insurtech, cuadro de mando.

Summary

The world in which we live today, characterized by a whole range of uncertainties, challenges, threats and opportunities, and subject to an unprecedented rate of change, requires any business model to reflect on whether its value proposition retains any validity in this environment and to rethink the role it wishes to play in the future while defining a clear strategy by which this might be achieved.

The aim of this study is to undertake such a reflection in the field of mutual insurance societies, by seeking to determine whether the principle of mutuality has any relevance in today's world, and taking into account their mission of providing a common service to people and society, to rethink how mutuals

might evolve to maximize their utility in a future shaped by the current processes of economic and social transformation.

Keywords: Mutual society, solidarity, mutualism, digital transformation, technological innovation, insurtech, control panel.

Índex

1. Introducció de la tesi	9
2. Les mutualitats en el sector de les assegurances.....	11
2.1. Definició i concepte	11
2.1.1. Els orígens del mutualisme	11
2.1.2. Què és una mutualitat?	13
2.1.3. Tipus d'entitats d'assegurances	15
2.1.4. Mutualitats de Previsió Social.....	16
2.2. Trets característics de les mutualitats en el sector d'assegurances	19
2.3. Les mutualitats d'assegurances en el mercat global.....	21
2.4. Les mutualitats d'assegurances a Europa	23
3. Anàlisi estratègic.....	27
3.1. Anàlisi de l'entorn.....	27
3.2. Anàlisi del sector d'assegurances	36
3.2.1. Evolució de les mútues d'assegurances en el mercat global	36
3.2.2. Evolució del sector d'assegurances en l'estat espanyol.....	38
3.3. Anàlisi de la innovació i disrupció tecnològica en el sector	40
3.3.1. Insurtechs: evolució de les startups del sector assegurador	40
3.3.2. Assegurances <i>peer-to-peer</i> (P2P).....	44
3.3.3. Plataformes d'ajuda mútua xineses: un model de <i>crowdfunding</i>	52
3.4. DAFO mutualitats.....	56
4. La mutualitat del segle XXI	67
4.1. Justificació de la proposta.....	67
4.1.1. Aspectes claus a tenir en compte en la mutualitat del segle XXI	67
4.1.2. Dues propostes de valor per la mutualitat del segle XXI	71
4.2. La mutualitat digital	72
4.2.1. Tecnologies més rellevants per una mutualitat digital	73
4.2.2. Principals trets característics de la mutualitat digital	77
4.2.3. Consideracions complementàries.....	88
4.3. Avaluació periòdica sobre els valors del mutualisme	90
4.3.1. Definició del quadre de comanament i metodologia emprada	90
4.3.2. Objectius estratègics en clau de mutualisme	91
4.3.3. Iniciatives i conjunt d'indicadors	92
5. Conclusions	99
6. Bibliografia	103

Mutualitats d'assegurances en el segle XXI: reptes i oportunitats

1. Introducció de la tesi

L'inici del segle XXI s'ha vist fortament impactat per diferents factors que han tingut una gran repercussió tant en l'economia mundial com en la pròpia societat. La crisi financera de 2008, l'emergència climàtica, la crisi (econòmica, social i sanitària) derivada de la pandèmia de la COVID-19, el malestar social latent per l'increment de desigualtats, i la quarta revolució industrial o revolució digital amb una acceleració exponencial de la velocitat del canvi, han afectat de manera profunda i radical tant els hàbits, costums i exigències dels consumidors, com les necessitats reals i consciència global de la societat.

Donades aquestes circumstàncies, resulta obvia la necessitat de que tot model de negoci es plantegi si la seva proposta de valor segueix tenint sentit en el nou context, i sobretot i pensant en clau de sostenibilitat futura, com cal evolucionar per donar una resposta que estigui d'acord a les noves necessitats i exigències de l'entorn.

En el cas de les mutualitats, com a entitats la missió principal de les quals és actuar en benefici de les persones i les seves necessitats, i donada la nova realitat d'una societat cada cop més vulnerable i amb una major exposició al risc (tant en quantitat com en intensitat), resulta imprescindible realitzar aquest procés de reflexió per garantir que la seva proposta pel segle XXI, doni una resposta coherent amb la pròpia missió de la mutualitat, esdevenint una eina eminentment útil per a la societat a l'hora de proporcionar seguretat i tranquil·litat en un context d'alta incertesa.

La motivació d'aquest treball és precisament realitzar aquest exercici d'anàlisi i reflexió en l'àmbit de les mutualitats, amb l'objectiu d'identificar quins són els principals reptes i oportunitats que tenen les mutualitats per desenvolupar la seva missió amb èxit en el segle XXI, i concretar propostes que puguin contribuir de manera rellevant a potenciar el paper de les mutualitats com a solució als nous desafiaments de la societat.

La metodologia que s'ha seguit per assolir l'objectiu plantejat ha consistit en 3 parts. En primer lloc s'ha aprofundit en el coneixement de la realitat de les mutualitats, així com dels seus trets característics respecte la resta d'entitats d'assegurances del sector. Els aspectes més significatius d'aquest estudi previ sobre la realitat de les mutualitats, són els que es presenten en el capítol "*Les mutualitats en el sector de les assegurances*" d'aquest treball.

Posteriorment s'ha realitzat un anàlisi estratègic de la situació de les mutualitats en el context actual, basat en 3 perspectives considerades fonamentals: la del propi context global, la interna del sector d'assegurances, i en tercer lloc, i donat l'impacte que està tenint la revolució digital en la nostra societat, la d'innovació o disrupció tecnològica en el sector d'assegurances. En base a tota la informació recopilada tant en l'estudi previ, com en l'anàlisi realitzat, s'ha dut a terme l'elaboració d'un DAFO de la mutualitat del segle XXI, en la mesura que aquesta és una eina de contrastada validesa per identificar reptes i oportunitats. En el capítol "*Anàlisi estratègic*" es presenten els resultats tant de

l'anàlisi de les 3 perspectives anteriorment esmentades, com del DAFO del futur de les mutualitats.

Si la primera i segona part del treball dut a terme s'han centrat en l'anàlisi del problema, i en la identificació d'aspectes que en poden facilitar i potenciar la solució, la tercera part del treball ha consistit en desenvolupar una proposta de solució. Aquesta proposta es divideix en dues parts. Per un cantó, s'ha elaborat una llista d'aspectes generals que per la seva rellevància, es considera necessari que siguin tinguts en compte en el desenvolupament de la proposta de valor de la mutualitat del futur. I per altre cantó, més enllà d'aquesta llista d'aspectes generals, s'han desenvolupat dues iniciatives concretes per una mutualitat del segle XXI, que en base a la tasca d'anàlisi previ realitzat, es considera que poden contribuir de manera significativa a impulsar el paper de les mutualitats, com a eina útil per la societat per protegir-se de la creixent incertesa global. El capítol de "*La mutualitat del segle XXI*" està dedicat a presentar el conjunt de propostes elaborades per la mutualitat del futur.

Per últim, en el darrer capítol de "*Conclusions*", és on es presenta la reflexió final sobre si les mutualitats i la seva proposta de valor segueixen tenint sentit per oferir protecció a la societat envers els creixents riscos socials i econòmics, tant en el moment actual, com en el futur del segle XXI.

2. Les mutualitats en el sector de les assegurances

2.1. Definició i concepte

2.1.1. Els orígens del mutualisme

El mutualisme constitueix una forma col·lectiva d'organització social per aconseguir finalitats que no es poden aconseguir individualment, sinó mitjançant la col·laboració, l'esforç i els recursos d'un col·lectiu sovint nombrós.

Existeix molta i variada literatura sobre l'origen i evolució del mutualisme, i és que els seus principis ens ha acompanyat al llarg de tota la nostra història com una de les formes d'organització social més antigues del món, i àmpliament aplicada per una gran varietat de comunitats i civilitzacions.

En temps de l'Antic Egipte, tres mil·lennis abans de la nostra era, es té constància de pràctiques mutualistes a les ribes del riu Nil (gran riu Africà, peça fonamental en el naixement i evolució de cèlebres civilitzacions), on grups d'agricultors van constituir sistemes de protecció mútua per superar col·lectivament les dificultats econòmiques derivades de la pèrdua de collites provocades per les grans inundacions periòdiques del riu o altres emergències climàtiques.

Al continent asiàtic, a la Xina 2.000 A.C. es té constància que els patrons de les barcasses que transportaven mercaderies pels grans rius, es reunien abans d'arribar als ràpids més perillosos i repartien les seves càrregues de forma uniforme entre totes elles per tal de compartir la pèrdua en cas que una barca s'enfonsés.

A l'antiga Mesopotàmia es té constància del *Codi de Hammurabi*, 1.728 A.C. obra del rei de Babilònia Hammurabi, i que és un dels conjunts de lleis més antics que s'han trobat mai. En aquestes texts es fixen diverses regles de la vida quotidiana de la societat babilònica (jerarquies socials, preus, salaris, funcionament judicial, responsabilitats professionals, etcètera), i també ordenava a propietaris de béns tals com vaixells, burros i mercaderies, a que s'associessin per contribuir col·lectiva i econòmicament en cas de que algun dels associats patís l'enfonsament d'un vaixell, o la mort, robatori o pèrdua d'un burro durant un viatge comercial. En aquest mateix codi també s'han trobat referències de l'existència d'organitzacions de socors mutu en cas d'accidents de treball.

A l'illa grega de Rodes, els comerciants propietaris de les mercaderies enviades en un mateix vaixell, compartien la pèrdua econòmica si en una tempesta el capità havia de llançar per la borda la mercaderia d'un d'ells, per salvar el vaixell i la resta de càrrega. Aquesta pràctica, va esdevenir com a Llei de Rodes (popularment coneguda com a Llei "*echazón*") als voltants de l'any 475 A.C., i és considerat com un dels primers codi marítims de la història.

A la Grècia clàssica trobem també associacions com les anomenades *Eranoi*, *Thiasoi* (societats d'enterrament), *Hetairias*, o *Sinedrias*, dedicades fonamentalment a l'assistència mútua entre els associats mitjançant un fons comú creat amb aportacions periòdiques dels mateixos. D'aquesta manera podien socórrer als associats que patissin alguna adversitat, els quals tenien

l'obligació de realitzar noves aportacions quan millorés la seva situació econòmica.

En el “Talmud de Babilonia”, llibre de lleis i tradicions del poble hebreu, on es descriu la vida social del poble hebreu durant el període comprés entre els anys 356 a 425, es fa referència a la compensació que havien de rebre els camellers reunits en caravana, quan es produís la pèrdua d'un animal. La compensació es costejava mitjançant un fons comú, i consistia en l'entrega d'un nou camell, evitant així que la compensació en forma de capital pogués originar especulacions, o bé situacions de desídia en qui havia de fer-se càrrec de la cura de l'animal.

En la Baixa Edat Mitja (segles XI a XV) està àmpliament documentada la presència, especialment als territoris germànics i del nord d'Europa, de les *Guildas*. Similars i precursors als Gremis, les *Guildas* eren associacions formades per artesans, mercaders o comerciants d'una mateixa activitat, auto-organitzades, i que establien les seves pròpies regles de funcionament intern. Aquestes agrupacions es constituïen mitjançant el pagament d'una quota que donava accés al col·lectiu del mateix sector, de manera que es creava un proteccionisme mutu que cobria les pèrdues en cas que ocorregués algun imprevist com un incendi, una mort o una malaltia. D'aquesta manera, quan un dels membres de la Guilda patia un incendi, accident, o moria deixant família, era la Guilda la que arribat el cas es feia càrrec de cobrir les despeses del dany provocat per l'incendi o accident, o bé de donar suport econòmic a la vídua i orfes del membre mort.

En l'Edat Mitja proliferen per Europa diverses organitzacions de caire mutual, com ara fundacions de beneficència, confraries, hospitals i “montepios”, amb un fort component religiós o sectorial. Més endavant ja en l'Edat Moderna guanyen rellevància a Itàlia, Anglaterra o la península Ibèrica, les societats de socors mutus, constituïdes per treballadors d'un mateix gremi o fins i tot de diversos gremis.

En conclusió, allà on existeixi o hagi existit certa debilitat o risc econòmic, trobarem a persones que busquen en els principis del mutualisme la protecció per fer front als riscos de la vida. Al llarg de la nostra història, els humans hem trobat en la compartició de càrregues i beneficis, i en la prestació d'ajuda mútua, la solució per resoldre múltiples problemes econòmics.

Tot i que les companyies d'assegurances tradicionals han tingut un fort desenvolupament en la indústria asseguradora fins arribar a ser el model de negoci predominant, el mutualisme sempre ha estat present com a model alternatiu. De fet, les mutualitats i el mutualisme, com formes d'organització pioneres en la gestió col·lectiva de riscos individuals, són les precursors de les companyies d'assegurances capitalistes, i el que és més important, en molts països han estat també les precursors dels actuals sistemes de seguretat pública i de l'estat del benestar.

El context actual marcat per una banda per la incertesa global, una crisi econòmica, sanitària i social amb gran impacte, una emergència climàtica que amenaça directament la sostenibilitat del planeta, i una revolució digital que permet trencar barreres fins ara existents, convida a reflexionar sobre quin és el model de negoci que millor pot respondre tant a aquests reptes majúsculs, com

a les necessitats de la societat. El mutualisme de previsió social i el mutualisme en general han desenvolupat la seva activitat al llarg dels temps sempre amb una especial atenció als seus valors intrínsecs i irrenunciables, actuant amb equitat, honestat, transparència, solidaritat i amb absència de lucre, i amb polítiques orientades al llarg termini. És per això que les mutualitats esdevenen actores rellevants que han de ser tingudes en compte en aquesta reflexió sobre quin model de negoci s'adaptarà millor a les exigències del futur.

2.1.2. Què és una mutualitat?

Si el mutualisme és una de les solució que les diferents societats i civilitzacions han adoptat per fer front als riscos econòmics que es poden derivar tant de la vida quotidiana, com de l'activitat desenvolupada pel humans, la mútua o mutualitat és l'entitat jurídica actual que dona forma a aquest tipus d'organització social.

Una mútua és una associació/organització autònoma, sense ànim de lucre, constituïda sota els principis de la solidaritat i l'ajuda mútua en les quals unes persones s'uneixen voluntàriament per tenir accés a uns serveis basats en la confiança i la reciprocitat. El propòsit principal de la mútua és satisfer les necessitats comuns dels seus propis mutualistes, en comptes d'aconseguir beneficis o proporcionar un rendiment de capital.

El desenvolupament del mutualisme i les mutualitats arreu del món, s'ha vist influenciat per diferents factors socials, econòmics, culturals, polítics i legals, propis de cada regió, fet que ha provocat que sigui difícil concretar una definició detallada que alhora inclogui les diferents formes jurídiques que aquestes entitats han adoptat a nivell global. Dit això, una mútua pot ser reconeguda pels següents trets característics que la diferencien respecte altres tipus d'entitats:

1. Les mútues són entitats jurídiques **privades**, governades per tant pel dret privat.
2. Les mútues **són societats de persones** (agrupació de persones físiques o entitats jurídiques), en lloc de societats de capitals. Els seus membres, anomenats **mutualistes**, són els **propietaris de l'entitat** mitjançant les aportacions voluntàries que realitzen al fons social.
3. La **governança** de les mútues és **democràtica**. Els drets de votació es distribueixen a parts iguals entre els seus membres, amb independència dels fons aportats. Cada mutualista té un vot, de manera que la presa de decisions no guarda relació amb la quantia de les aportacions realitzades al fons social.
4. Les mútues són entitats basades en el **principi de solidaritat**.
5. Les mútues són entitats **d'adhesió lliure**, en el sentit que la sol·licitud d'ingrés (i sortida) d'una persona a la mútua, no pot ser rebutjada si aquesta compleixi els criteris establerts en els estatuts de l'entitat.
6. Les mútues són entitats **sense ànim de lucre**, els beneficis generats per l'activitat de la mútua s'utilitzen per al benefici dels seus membres. Tals beneficis poden tenir forma d'inversions per millorar serveis per als membres o desenvolupament del negoci, per augmentar "fons propis", o per reduir primes. També poden ser utilitzades per al benefici de la societat/comunitat en general. Així, doncs l'objectiu principal d'una mútua és satisfer les necessitats comunes dels seus propis membres.

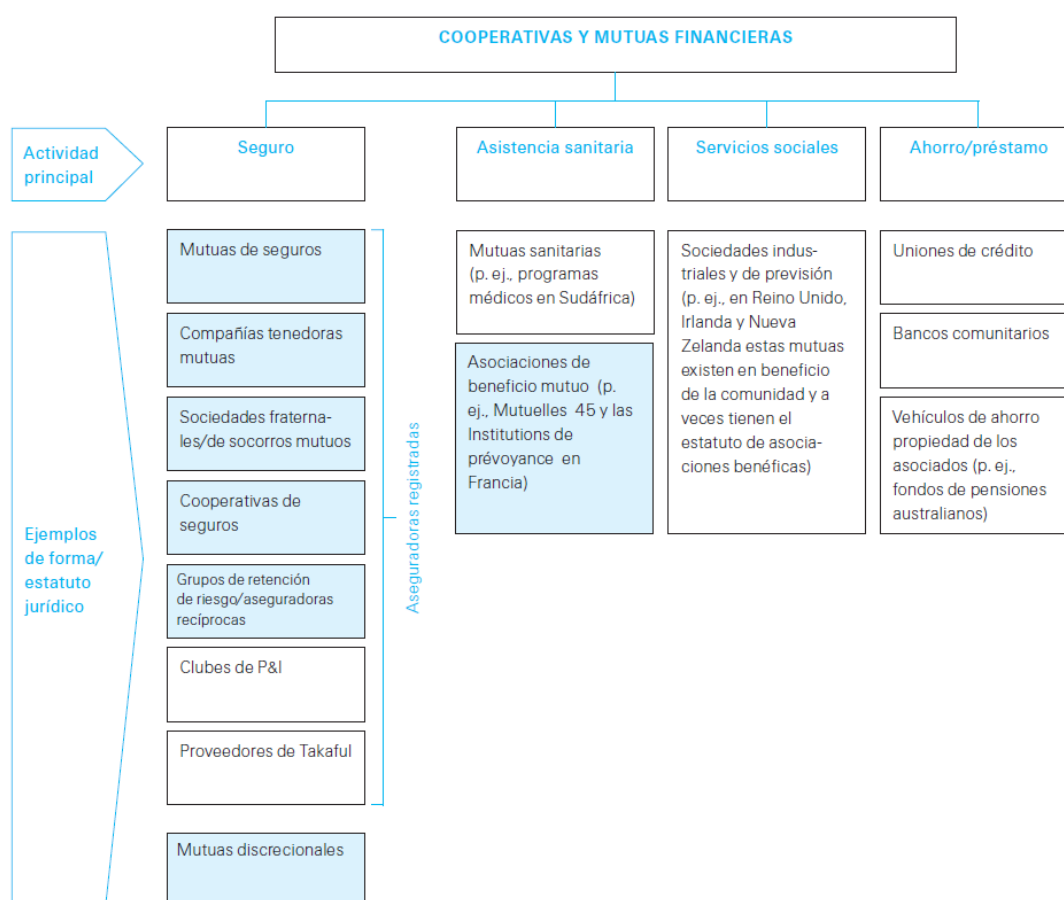
7. Les mútues són entitats privades **independents**, que no estan controlades ni finançades per governs o inversors externs.

La diversitat de les mútues no es limita a les formes jurídiques sota les quals les podem trobar operant a nivell global, sinó que també s'observen diferències significatives en quant a mida, drets d'afiliació i àmbits d'activitat. Per exemple, en algunes jurisdiccions europees, les mútues estan limitades al sector de les assegurances en general o només a determinats rams d'assegurances; en altres, les mútues estan excloses de les assegurances, però en canvi poden operar en l'àmbit d'assistència sanitària, serveis socials, o concessions de crèdit; mentre que per altra banda, també ens trobem amb el cas de determinats països on les mútues no estan reconegudes legalment, amb independència de les activitats que desitgin oferir.

En general però podem afirmar que els sectors on les organitzacions de caire mutual han aconseguit esdevenir més rellevants són, entre d'altres, l'assistència sanitària, la banca i les assegurances.

En el següent quadre es presenta un resum il·lustratiu d'algunes de les diferents organitzacions de caire mutual que podem trobar avui en dia, en funció del sector d'activitat i forma jurídica.

Gràfic 1. Tipus d'organitzacions de caire mutual



Font: Swiss Re Economic Research & Consulting

Pel que fa a l'estudi objecte d'aquesta tesi, s'ha limitat l'abast del mateix a analitzar els reptes de futur de les organitzacions de caire mutual en el sector d'assegurances.

2.1.3. Tipus d'entitats d'assegurances

En el sector d'assegurances, com en qualsevol sector d'activitat econòmica de gran envergadura, la varietat de tipus d'entitats que hi participen és molt amplia. Dit això, la immensa majoria d'entitats d'assegurances dedicades a la subscripció de riscos que operen arreu del món es poden englobar en un dels següents tipus:

- Companyies d'assegurances
- Cooperatives d'assegurances
- Mútues d'assegurances

Les **companyies d'assegurances** són entitats privades de caràcter mercantil que duen a terme l'activitat asseguradora, i que a diferència d'altres tipus d'entitat com les de caire mutual, tenen el seu capital dividit en accions i operen amb ànim de lucre. Es tracta doncs d'organitzacions de condició capitalista.

En aquestes entitats d'una banda tenim les persones que aporten el capital (i que esdevenen les propietàries-accionistes), i de l'altra les persones físiques o jurídiques que volen assegurar els riscos (els clients-prenedors). Aquests dos rols són totalment independents i diferenciats, i això provoca que en ocasions es generin objectius i interessos que poden esdevenir contraposats.

Un tret fonamental d'aquestes entitats és que, com entitats amb ànim de lucre que són, han de procurar retribuir, en forma de dividends, el capital aportat pels seus accionistes. Els accionistes actuen com a inversors, i com a tals esperen un rendiment econòmic pel capital invertit en el negoci.

Una **cooperativa d'assegurances** és un tipus de societat cooperativa l'objectiu de la qual es proporcionar un servei d'assegurances al seus socis, tant persones físiques com jurídiques. Es tracta de societats cooperatives de socis-consumidors, per tant en el cas de cooperatives d'assegurances, de socis-assegurats. A l'igual que les mútues d'assegurances, les cooperatives d'assegurances, són entitats sense ànim de lucre, i per tant també estan centrades en operar en benefici dels seus membre.

Les **mútues d'assegurances** són entitats de caire mutual que operen en el sector d'assegurances. Sent aquest tipus d'entitat objecte principal d'aquest treball, més endavant analitzarem detalladament un resum dels principals trets característics d'aquest tipus d'entitats d'assegurances.

Marc legal de l'estat espanyol

Aquesta classificació en 3 grans grups és vàlida a nivell global, però s'observen particularitats en diferents estats, amb l'aparició d'altres tipus entitats reconegudes legalment en el marc del propi estat. Aquest és el cas de l'estat espanyol, on d'acord al que s'estipula en la *"Ley 20/2015, de 14 de julio, de ordenación, supervisión y solvencia de las entidades aseguradoras y reaseguradoras. (LOSSEAR)"*, l'activitat asseguradora a l'estat espanyol només

podrà ser realitzada per entitats privades que adoptin alguna de les següents formes jurídiques:

- a) Societat anònima
- b) Societat anònima europea
- c) Mútua d'assegurances
- d) Societat cooperativa
- e) Societat cooperativa europea
- f) Mutualitat de Previsió Social

L'esmentada Llei també estipula que tant les Mútues d'Assegurances, les Societats Cooperatives, com les Mutualitats de Previsió Social únicament podran operar a Prima Fixa.

Fent la correspondència de l'estipulat en l'ordenament jurídic de l'estat espanyol, respecte als tipus globals d'entitats d'assegurances obtenim la següent abstracció:

- Companyies d'assegurances (societats anònimes estatal i europees)
- Mútues d'assegurances
- Cooperatives d'assegurances (estatals i europees)
- Mutualitats de Previsió Social

Així doncs en l'àmbit de l'estat espanyol apareix una figura jurídica pròpia d'entitat d'assegurances de caire mutual més enllà de les Mútues i Cooperatives d'assegurances: les Mutualitats de Previsió Social.

2.1.4. Mutualitats de Previsió Social

Les mutualitats de previsió social (MPS) compleixen els mateixos trets característics que mutualitats i cooperatives d'assegurances, però que a diferència d'aquestes i de les companyies privades d'assegurances, tenen limitat el seu àmbit d'actuació. En l'article 44 de LOSSEAR s'estableixen limitacions operatives per les MPS, tant pel que fa a tipus de prestacions que poden cobrir, com a imports màxims d'aquestes prestacions. En aquest sentit:

- Pel que fa a **riscos sobre persones**, les MPS tenen limitada la seva activitat a la cobertura de les següents contingències: mort, viduitat, orfandat, jubilació i dependència, i han de garantir prestacions econòmiques en forma de capital o renda. Així mateix, podran atorgar prestacions per raó de matrimoni, maternitat, fills i defunció. I podran realitzar operacions d'assegurança d'accidents i invalidesa per al treball, malaltia, defensa jurídica i assistència i de prestar ajudes familiars per subvenir a necessitats motivades per fets o actes jurídics que impedeixin temporalment l'exercici de la professió.
- Pel que fa a **riscos sobre coses**, les MPS només podran garantir els que es relacionen tot seguit i dins de l'import quantitatiu d'aquests béns:
 - a) Habitatges de protecció oficial i altres d'interès social, sempre que estiguin habitades pel propi mutualista i la seva família.
 - b) Maquinària, béns i instruments de treball de mutualistes que siguin emprenedors i petits empresaris. A aquests efectes, s'entendrà per petits empresaris els treballadors autònoms per

compte propi i els professionals i empresaris, inclosos els agrícoles, que no utilitzin més de cinc treballadors.

- c) Collites de finques conreades directament i personalment per l'agricultor o per la seva família, sempre que no quedin compreses en el pla anual d'assegurances agràries combinats, i els boscos, ramats, ruscs, vivers piscícoles i granges de cria de animals per a consum que estiguin integrats en la unitat d'explotació familiar.

Les MPS que vulguin operar per rams i no estar subjectes al límits establerts per l'article 44 de la LOSSEAR, hauran de demanar la corresponent autorització administrativa.

La previsió social s'articula com un servei que té com a finalitat satisfer la necessitat de seguretat econòmica dels individus i de les seves famílies davant els riscos socials, o riscos inherents a la vida social. La satisfacció d'aquesta necessitat, en l'àmbit de l'Estat de Benestar, és una responsabilitat assumida per els poders públics i coberta, en conseqüència, i fins a un cert nivell, pel sistema públic obligatori de previsió social o Seguretat Social, quedant així la previsió social complementària per als consumidors que la demanin, a càrrec dels instruments que hi hagi disponibles al mercat, oferts i gestionats tant per empreses capitalistes convencionals com per societats cooperatives i mutualitats.

En aquest sentit, les mutualitats de previsió social són entitats asseguradores privades sense ànim de lucre que exerceixen una modalitat asseguradora de caràcter voluntari complementària al sistema de Seguretat Social obligatòria, mitjançant aportacions dels mutualistes, persones físiques o jurídiques, o d'altres entitats o persones protectores.

Tipus de Mutualitats de Previsió Social

Les Mutualitats de Previsió Social presenten una tipologia molt variada, i no hi ha un criteri únic per definir una tipologia única. A continuació, es mostra una tipologia a partir de dos criteris rellevants:

En funció del col·lectiu que integren

Aquest col·lectiu pot ser homogeni o tancat (reduït a un determinat conjunt d'individus), o bé obert a tothom.

- Mutualitat de col·lectiu homogeni o tancat:
 - *Mutualitats gremials.* Un bona part de les mutualitats han estat fundades al voltant de l'exercici d'alguna activitat o professió (esportistes, autors, bombers, clergat, ferroviaris, etcètera).
 - *Mutualitats d'empleats d'empreses.* Dins dels sistemes de previsió social complementaris de caràcter col·lectiu, els d'ocupació tenen especial importància, a l'ésser finançats, en tot o en part, per una empresa o un grup d'empreses a fi de proporcionar protecció social als seus empleats. Aquesta modalitat té gran importància al País Basc.
 - *Mutualitats de professionals.* En l'actualitat existeixen 10 mutualitats que donen cobertura als següents col·lectius professionals: advocats (amb dues mutualitats), arquitectes i

químics (agrupats en una única mutualitat), aparelladors i arquitectes tècnics (agrupats en la mateixa mutualitat), procuradors, enginyers civils, metges, enginyers, gestors administratius, i pèrits tècnics i enginyers industrials. La Llei 30/1995, de 8 de novembre, d'*Ordenación y Supervisión de los Seguros Privados* va introduir la voluntarietat d'adscripció a la mutualitat, i va reconèixer a les mutualitats de professionals com les úniques alternatives al RETA (règim especial de treballadors autònoms de la Seguretat Social), consagrant també un esquema fiscal de deducció en la base imposable de l'IRPF. D'aquesta manera quan un professional dels col·lectius anteriorment esmentats inicia la seva activitat privada pot escollir sota quin sistema vol estar cobert i cotitzar, si en el règim públic d'autònoms, o bé en la mutualitat de professionals. Actualment, prop de 200.000 mutualistes dels aproximadament 400.000 mutualistes que formen part de mutualitats de professionals, s'han decantat per l'opció de donar-se d'alta al règim alternatiu ofert per les mutualitats.

- *Mutualitats de funcionaris.* Les mutualitats de funcionaris de l'Estat i amb el personal de diferents administracions públiques només es poden finançar amb les aportacions o quotes dels seus socis, tenint prohibit rebre qualsevol recurs a càrrec de fons públics.
- *Mutualitats de base cooperativa.* Es sustenten en una altra forma d'Economia Social: el cooperativisme. En elles, la incorporació dels socis a la Mutualitat és automàtica, destacant dins d'aquesta categoria les Entitats de Previsió Social Voluntària pròpies del País Basc, i amb una forta presència i arrelament en aquest territori.
- Mutualitats de col·lectiu obert:
 - Existeix també un grup important de mutualitats en les que els seus membres no es troben units per llaços previs, sinó que es constitueixen per col·lectius d'associats no homogenis; és a dir, estan formades per persones diverses, sense necessitat de formar part d'algun col·lectiu concret com a requisit d'adhesió. En el mercat actual trobem el cas significatiu de *Divina Pastora*¹, una mutualitat de previsió social de col·lectiu obert que ofereix productes i serveis en salut, vida, estalvi, accidents, decessos i llar. Aquest tipus de mutualitats presenten un desavantatge respecte a les de col·lectiu homogeni o tancat, i és que el vincle entre els seus membres és més baix i el seu sentiment de comunitat per tant menor. Ara bé, per altra banda gaudeixen d'un avantatge molt rellevant, i és que en la mesura en que qualsevol persona interessada a formar-ne part pot adherir-se, esdevenen la modalitat mitjançant la qual la mutualitat del segle XXI pot assegurar a qualsevol persona. En un context com l'actual, on la consciència per la sostenibilitat i la sensibilitat social està

¹Mutualidad General de Previsión del Hogar Divina Pastora, Mutualidad de Previsión Social a Prima Fija. www.divinapastora.com

guanyant importància com a factor de decisió, sobretot en la població jove, aquesta modalitat de mutualitat presenta un alt potencial d'expansió en la mesura que representa una alternativa asseguradora adreçada al conjunt general de la població des de l'àmbit de l'Economia Social.

En funció de l'activitat asseguradora

D'acord amb aquest criteri, es poden distingir dos grans tipus de mutualitats: aquelles que centren la seva activitat en l'àmbit de les prestacions econòmiques i aquelles altres que s'especialitzen en la prestació de serveis. En l'actualitat, no obstant això, s'observa que les entitats tendeixen a combinar ambdós tipus d'activitats. La major part de les prestacions mutualistes que s'atorguen a Espanya són de caràcter econòmic (indemnitzacions, subsidis i pensions), exceptuant a Catalunya, on predominen els serveis d'assistència sanitària.

2.2. Trets característics de les mutualitats en el sector d'assegurances

El tret distintiu fonamental de les mutualitats en el sector d'assegurances, és que són entitats sense ànim de lucre que operen en benefici dels seus membres en lloc d'en benefici d'inversors externs.

Tot i que no hi ha una legislació internacional que defineixi un marc jurídic a nivell global, segons es documenta en el *“Study on the current situation and prospects of mutuals in Europe”* realitzat per la pròpia Comissió Europea (2012), més del 95% d'entitats de caire mutual d'Europa compleixen amb els trets característics bàsics de les mutualitats prèviament esmentats: entitats privades, societats de persones, governança democràtica, principi de solidaritat, adhesió lliure, absència de lucre, independència. Aquests trets característics i la forma com són desenvolupats, proporcionen a les mutualitats punts distintius respecte la resta d'entitats d'assegurances, d'entre els quals destaquem els següents:

El paper crucial dels membres d'una mutualitat d'assegurances

Tradicionalment, tots els clients (prenedors d'assegurances) d'una mútua d'assegurances són alhora els seus propis membres-propietaris. Tanmateix, en algunes jurisdiccions, les mútues d'assegurances també comercialitzen pòlisses per persones externes als seus propis membres.

Normalment, tots els membres de la mútua tenen el mateix dret de votació a les assemblees, sense que aquest drets i el seu pes depengui de les aportacions realitzades. Mitjançant el seu dret a vot, els prenedors de les assegurances poden participar realment en la vida corporativa de l'organització i en la presa de decisions estratègiques.

La confluència en les mateixes persones dels interessos propis tant dels propietaris de l'entitat com dels seus clients, proporciona a les mútues un equilibri intern entre la maximització de beneficis (generalment un interès prioritari pels propietaris-inversors) i la prestació de serveis òptims de gran qualitat (un interès dels clients). Aquest tret característic permet a les mútues d'assegurances:

- Que en la presa de decisions estratègiques i operatives, els membres del consell i/o els gestors de la mútua no hagin de decidir entre diferents grups d'interès.
- Evitar certs conflictes d'interès que poden sorgir en altres estructures corporatives, i que solen requerir de temps i energia per identificar-les i abordar-les satisfactòriament.

Un concepte legal únic que impulsa fortaleeses pròpies

La majoria de les mútues d'assegurances es consideren " propietat " dels seus membres. Com que les mútues no s'estableixen mitjançant la provisió de capital per part dels seus membres, i no tenen cap accionista extern, no han de premiar els inversors de capital amb l'habitual sistema de remuneració mitjançant dividends propi de les companyies d'assegurances. Aquesta particularitat, té diverses conseqüències que les mútues d'assegurances han convertit en punts forts:

- Els gestors de les mútues d'assegurances estan sotmesos a menys pressió exterior per obtenir rendiments de capital adequats, fet que permet a les mútues:
 - Entrar en una interacció més intensa amb els prenedors de les pòlisses sobre les seves necessitats i expectatives.
 - Centrar-se en estratègies a llarg termini l'objectiu principal de les quals és satisfer les necessitats reals dels seus clients/membres, i no tant en estratègies l'objectiu principal de les quals és obtenir contrapartides a curt termini.
 - Ser capaces de construir els seus productes d'una manera molt competitiva.
 - Oferir serveis de qualitat amb una atractiva relació qualitat/preu.
- Són tipus d'organitzacions immunes a les ofertes d'adquisició: això, juntament amb altres característiques, afavoreix també la planificació estratègica a llarg termini i significa que l'empresa no ha de ser gestionada d'acord amb interessos a curt termini.
- Són capaces de retenir els beneficis per impulsar la pròpia empresa, ja sigui acumulant reserves per disposar d'una bona provisió de riscos (solvència), o per finançar les necessitats de creixement futur.
- Tenen la possibilitat de distribuir els beneficis entre els seus propis membres, per exemple mitjançant descomptes en quotes periòdiques, serveis addicionals, o millores tant en la qualitat del servei, com en l'assessorament i l'atenció personalitzada.
- Estan fortament relacionades amb les seves comunitats locals, la qual cosa incrementa el vincle dels propis mutualistes, i reforça el seu sentiment de pertinença.
- Consideren de manera més rellevant i presten més atenció a aspectes com l'ètica, el govern democràtic i una responsabilitat social més àmplia.
- Tenen la possibilitat d'establir vincles particulars amb els seus empleats, aplicant les millors pràctiques en termes de conciliació, drets laborals, beneficis socials.

Una relació de proximitat amb els mutualistes com a proposta de valor

En les companyies d'assegurances, les relacions entre la pròpia companyia i els seus prenedors/clients, estan basades principalment en una transacció comercial. Això implica que aquestes entitats d'assegurances requereixin dedicar considerables recursos per mantenir una relació estreta i un intercanvi efectiu d'informació amb els seus clients. En canvi les mútues d'assegurances mantenen de manera natural un vincle molt proper, intensi institucionalitzat amb els seus assegurats, cosa que les permet ser capaces de respondre de forma ràpida i adequada a les necessitats i expectatives dels seus clients. Com a conseqüència d'aquesta situació, els prenedors-propietaris d'una mútua d'assegurances:

- Tenen un major sentiment de pertinença i implicació amb l'entitat, ja que no se senten com un subjecte extern de les activitats de la mútua, sinó que tenen la possibilitat de participar de manera activa en la vida corporativa i estratègica de la mateixa.
- Són una font concreta i rellevant de propostes relacionades amb la millora dels productes existents i el desenvolupament de noves formes de cobertura.
- Proporcionen un sistema d'alerta precoç institucionalitzada contra possibles mals funcionaments en productes i serveis que amenacen de defugir de les necessitats reals dels clients.
- Desenvolupen un vincle molt especial amb la mútua, ja que els assegurats satisfets són els millors ambaixadors per a qualsevol entitat.

Avantposar les necessitats dels mutualistes al lucre econòmic

A diferència de les companyies d'assegurances capitalistes, que han de generar benefici per entre d'altres coses retribuir als seus inversors, les mutualitats, gràcies a la seva absència de lucre, no tenen aquesta pressió externa, de manera que orienten les seves polítiques a maximitzar de manera expressa el benefici pels seus propis mutualistes. En les mutualitats no existeix doncs el dilema o lluita interna entre oferir un millor producte i servei al client, o bé obtenir més beneficis per retribuir l'inversor. Això deriva en l'aposta per productes i serveis de qualitat, per la transparència, per l'assessorament i atenció personalitzada de qualitat, en descomptes en primes, i en moltes altres accions. D'aquesta manera la relació mutualitat-mutualista es basa en la integritat, sense que l'entitat hagi de renunciar mai als seu principis de servei al mutualista, per satisfer els desitjos i exigències d'actors externs que poden ser contraris als interessos dels assegurats; és a dir, estem davant d'un model que posa veritablement el client (en aquest cas el mutualista) i els seus interessos "al centre", i no "a l'inversor" extern.

2.3. Les mutualitats d'assegurances en el mercat global

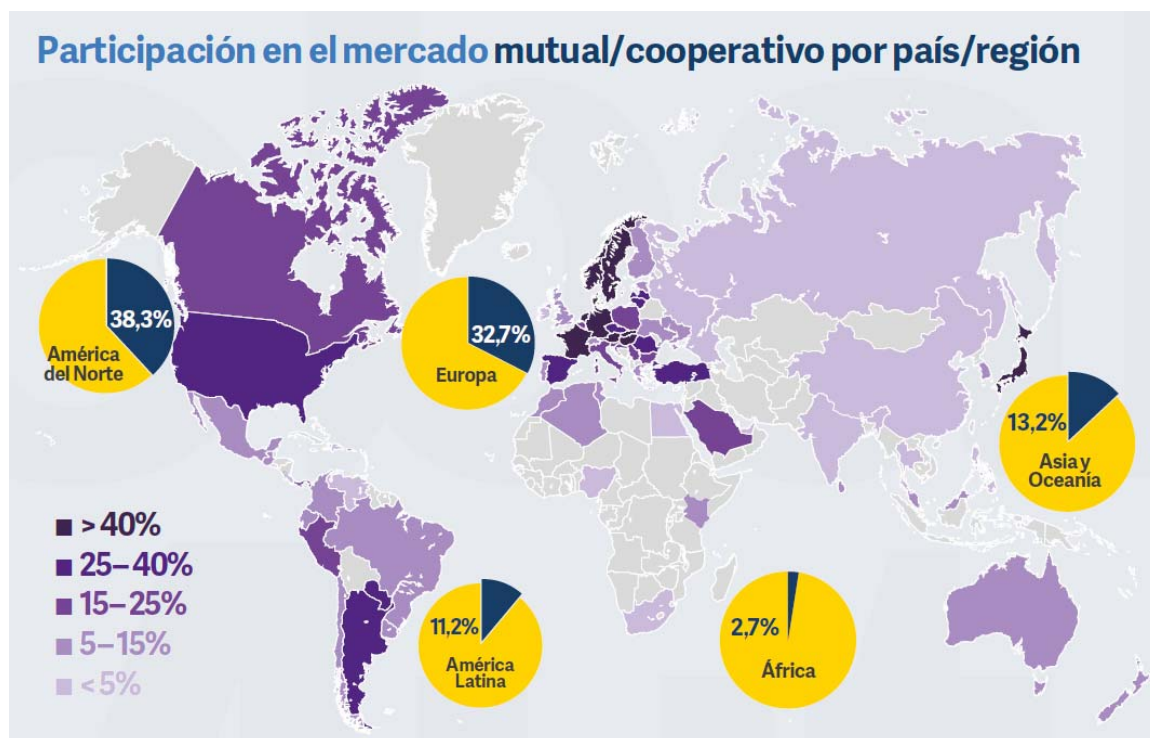
Una de les particularitats del sector de mutualitats i cooperatives d'assegurances, tant a nivell global com a nivell europeu, és la falta d'una legislació homogènia, o com a mínim amb cert grau de semblança. Aquesta falta d'homogeneïtat en termes legals, repercuteix també alhora de realitzar estudis i informes sobre situacions de mercat, ja que per transmetre de manera fidedigna la realitat que es representa en l'informe en qüestió, esdevé

imprescindible identificar clarament els criteris emprats a l'hora de considerar les organitzacions com entitats de caire mutual.

En aquest sentit, la *International Cooperative and Mutual Insurance Federation* (ICMIF), va elaborar un informe de participació de les entitats de caire mutual en el mercat global d'assegurances durant el període del 2007 al 2017², on a l'hora de considerar mutualitats i cooperatives d'assegurances, es van tenir en compte tant aquelles entitats que tenien pròpiament la forma legal de mutualitat o cooperativa, com organitzacions amb un estatus legal que no podia ser classificat com a tal en la seva legislació nacional, però l'estructura i valors de les quals reflectien la forma de mutualitat o cooperativa; és a dir, per la realització d'aquest informe es van considerar com a mutualitat i cooperativa d'assegurances tant organitzacions així legalment constituïdes i reconegudes en l'àmbit nacional, com companyies que pertanyien, o eren regides i operades, en interès dels seus membres/assegurats.

Tenint en compte aquests criteris, i segons les esmentades dades de la ICMIF, a 2017 les mútues i cooperatives d'assegurances van tenir una participació global en el sector d'assegurances del 26,7%, sent Amèrica del Nord i Europa les dues regions del món on la seva presència és més rellevant amb participacions superiors al 32%.

Gràfic 2. Les mutualitats d'assegurances en el mercat global



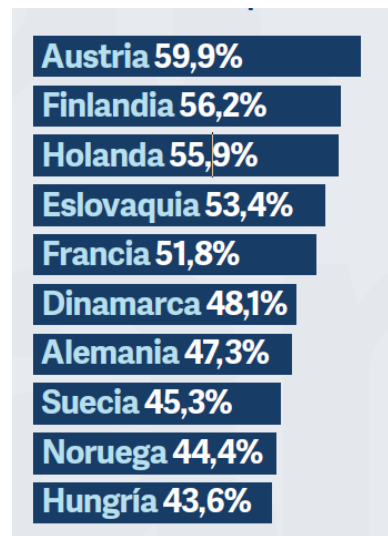
Font: International Cooperative and Mutual Insurance Federation (ICMIF), 2017

Pel que fa a la quota de mercat per país de mutualitats i cooperatives d'assegurances, s'observa que és a Europa on aquest tipus d'entitat tenen una posició més rellevant, donat que els 10 primers països del món on les

² Informe "Participación Global en el Mercado de las Mutuales 10", elaborat l'any 2018.

mutualitats i cooperatives tenen una major quota de mercat, corresponen precisament a països del Vell Continent.

Gràfic 3. Majors mercats d'assegurances en termes de quotes de mercat per mutualitats i



cooperatives d'assegurances

Font: International Cooperative and Mutual Insurance Federation (ICMIF), 2017

En aquest sentit cal destacar que les mutualitats tenen un especialment arrelament en tant al nord d'Europa, com a l'Europa occidental. Més endavant, en aquest mateix apartat del treball, s'ampliaran breument les característiques del sector de mutualitats a Europa.

Actius i inversions

► Els actius totals en poder de mútues i cooperatives es van valorar en poc menys de 9 trilions de dòlars el 2017, cosa que representa un creixement agregat de 46% respecte a 2007.

Impacte social

► A nivell mundial, 922 milions de membres/assegurats van ser atesos per mútues o cooperatives d'assegurances durant 2017. El nombre de membres/assegurats va augmentar en un total de 13% respecte als cinc anys anteriors (de 813 milions el 2012).

► Un total de 1,16 milions de persones estaven empleades per mútues o cooperatives d'assegurances de tot el món en 2017, el que suposa un increment del 24% respecte el 2007.

2.4. Les mutualitats d'assegurances a Europa

El sector de les mutualitats a Europa es caracteritza per la seva diversitat, i falta d'homogeneïtat, tant pel que fa al reconeixement legal d'aquest tipus d'entitat en cadascun dels 28 països membres de la UE, com pel que fa referència a la mida i rellevància de les mutualitats que hi podem trobar.

En aquest sentit, pel que fa a mida, a Europa coexisteixen des de mutualitats molt petites operant en àmbits molt locals o vinculades a col·lectius professionals tancats, a mutualitats amb un volum significatiu que operen en

l'àmbit nacional i obertes al públic en general; això sí, tot i aquesta diversitat en mida i tipologia, totes elles comparteixen els principis de solidaritat i satisfacció de les necessitats dels seus propis membres per davant de proporcionat un rendiment de capital per inversors externs.

Tipus de mutualitat segons activitat

Pel que fa al tipus d'activitat desenvolupada, a Europa existeixen principalment dos tipus de mutualitats:

- **Mutualitats de salut**³: Aquest tipus de mutualitats són anteriors i predecessores als sistemes de seguretat social moderns, i normalment proporcionen als seus mutualistes serveis i prestacions sanitàries, socials i d'assegurances per cobrir riscos socials com la malaltia, la discapacitat i la vellesa. Realitzen també una àmplia gamma d'activitats, com ara la promoció de la qualitat de vida, l'organització social del treball, així com activitats culturals. En alguns casos, aquests tipus de mutualitats gestionen els seus propis hospitals, residències i centres de rehabilitació. Aquest tipus de mutualitat estan subjectes a legislacions nacionals molt específiques, i en funció de cada país tenen caràcter voluntari i complementari al sistema públic de seguretat social, o bé obligatori.
- **Mutualitats d'assegurances**⁴: Aquest tipus de mutualitats poden cobrir diversos tipus de risc, des de riscos a la propietat, accidents, vida (tant vida risc, com vida estalvi), fins a plans de pensions. Cada país té la seva pròpia legislació on es regulen el tipus d'activitat asseguradora que poden desenvolupar aquestes entitats en el propi àmbit nacional.

En la majoria dels països d'Europa, les mútues només estan autoritzades a operar com a mutualitats d'assegurances. Aquest és el cas d'Alemanya, Àustria, Bulgària, Dinamarca, Eslovènia, Finlàndia, Letònia, Malta, Països Baixos, Noruega, Polònia, Romania, Suècia i Xipre. En aquests països doncs, les mútues actuen només com a asseguradores.

En canvi en països com Bèlgica, Grècia, Espanya, França, Hongria, Itàlia, Luxemburg i Portugal, la legislació recull la distinció entre mutualitats d'assegurances i mútues de salut, de manera que les mutualitats poden actuar tant com a asseguradores, com a prestadores de serveis de salut.

Marc legal europeu

L'heterogeneïtat del sector de les mutualitats a Europa, també afecta al seu reconeixement legal. Tot i que la majoria de legislacions europees si que preveuen en el seu ordenament jurídic el reconeixement de la forma legal de la mutualitat o cooperativa d'assegurances, actualment encara existeixen països europeus on la forma comercial legal d'una mútua no es reconeix, com per exemple a Islàndia, Estònia, Lituània o Eslovàquia.

³ En anglès "*mutual benefit societies*", o "*health (providence) mutuals*", i agrupades en la "*International Association of Mutual Benefit Societies (AIM)*", <https://www.aim-mutual.org>

⁴ Agrupades en la "*Association of Mutual Insurers and Insurance Cooperatives in Europe*" (AMICE), <https://amice-eu.org>

Gràfic 4. Reconeixement legal de mutualitats i cooperatives d'assegurances a Europa



Font: Association of Mutual Insurers and Insurance Cooperatives in Europe (AMICE), 2018

Donada aquesta situació, el sector de les mutualitats europeu reclama des de fa anys la redacció i aprovació per part de la UE d'un *Estatut Europeu de Mutualitats*. A curt termini, l'objectiu principal d'aquest estatut, tal com és vist per la pròpia AMICE⁵, seria proporcionar unes condicions de competència iguals entre les companyies d'assegurances, les cooperatives i les mutualitats: aquest estatut hauria de permetre al sector de les assegurances mútues competir en igualtat de condicions, tant a nivell nacional com a nivells transfronterers. A més llarg termini, un *Estatut Europeu de Mutualitats* també podria convertir-se en una valuosa eina per promoure i impulsar el model de mutualitat en països on el model no existeix o gairebé no està desenvolupat.

Tot i els treballs realitzats en aquest sentit en el marc tant de la Unió Europea com de la Comissió Europea, avui en dia aquest reglament encara no és una realitat, cosa que suposa un desavantatge competitiu per les entitats de caire mutual, ja que aquest reglament es reclama, entre altres coses, com a eina per facilitar les operacions i col·laboracions transnacionals entre entitats de caire mutual.

⁵Association of Mutual Insurers and Insurance Cooperatives in Europe

3. Anàlisi estratègic

Un dels elements que s'ha considerat metodològicament imprescindible alhora d'elaborar una proposta de futur per a les mutualitats del segle XXI, és la realització d'un anàlisi estratègic dividit en 3 parts.

En una primera part s'ha analitzat tant la situació del context global, com de la indústria en particular, per obtenir una imatge real dels reptes i oportunitats que presenta el moment actual. En aquest anàlisi previ s'ha inclòs un apartat específic per revisar amb més detall l'entorn tecnològic, en la mesura que és públic i palès que ens trobem davant el que coneixem com la quarta revolució o revolució digital, i per tant s'ha considerat clau parer especial atenció a un àmbit que s'identifica com a potencialment determinant per superar un dels principals reptes que tenen les mutualitats avui en dia: aconseguir fer arribar amb èxit la seva proposta de manera deslocalitzada, més enllà dels col·lectius reduïts i locals on les mutualitats normalment operen, i desenvolupant els valors del mutualisme en la seva màxima expressió.

Per últim s'ha elaborat un DAFO de les mutualitats, amb l'objectiu d'identificar tant els reptes més exigents que caldrà que aquestes entitats superin en els pròxims anys, com els punts palanca i acceleradors que poden impulsar a les mutualitats per seguir desenvolupant exitosament la seva missió en el futur.

3.1. Anàlisi de l'entorn

Macroeconomia

Qualsevol anàlisi de la situació macroeconòmica global avui en dia, arran de la pandèmia del coronavirus, està impregnada per dos denominadors comuns: crisi i incertesa. L'única certesa que tenim és que l'economia a nivell mundial està patint un xoc de dimensions colossals, donant per descomptades previsions de caiguda del PIB superiors al 10% per aquest 2020; el propi Governador del Banc d'Espanya, Pablo Hernández de Cos ha asseverat *"Este año se producirán los retrocesos del PIB más abultados que se hayan registrado en tiempos de paz"*.

Destacar també que les previsions prèvies ala crisi del coronavirus ja eren pessimistes, situant la desacceleració suau de l'economia com un dels millors escenaris possibles. En aquest sentit, l'informe de perspectives per España a 2020 elaborat per la CEOE conjuntament amb la consultora KPMG, en base a la participació de més de 2.000 empresaris i directius de companyies de 25 sectors econòmics i de totes les comunitats autònomes, revela algunes dades interessants:

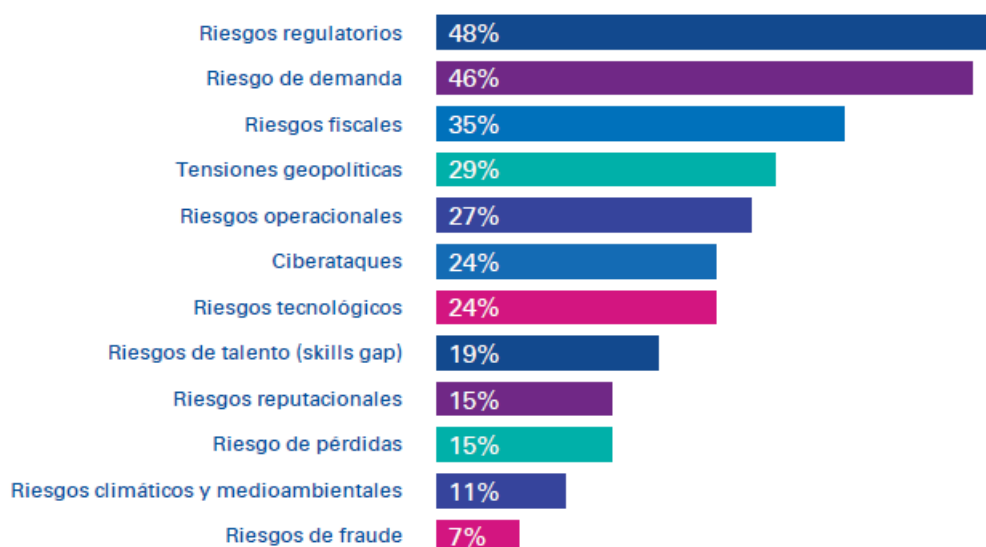
- El 55% dels empresaris enquestats opinava que la situació econòmica pre-COVID-19 era regular.
- El 59% ja assumia que l'economia empitjoraria durant el 2020, el 36% esperava que es mantingués igual, i només un 5% dels empresaris enquestats es manifestava optimista sobre una millora en la situació econòmica aquest pròxim any. Aquesta dada contrasta fortament amb les del període 2009-2017, on la mitja d'empresaris optimistes va ser del 43%.

Pel que fa a les perspectives realitzades per fonts oficials⁶, tots ells estimaven un creixement del PIB espanyol del 1,6%, confirmant la desacceleració respecte el 2,4% del 2018, i el 2,0% del 2019⁷.

Entorn legal

Consultats per les principals amenaces de cara a l'any 2020, els empresaris espanyols assenyalen el risc regulador com el principal risc pel seu negoci. En un context de crisi global com el de la pandèmia del COVID-19, amb un increment de l'endeutament públic, i un esfondrament de l'economia global sense precedents recents, la incertesa sobre canvis normatius i de polítiques fiscals no pot més que incrementar-se.

Gràfic 5. Principal risc de negoci percebut pels empresaris espanyols



Font: CEOE – Informe “Perspectivas España 2020”

L'actual context de crisi econòmica mundial, i la sensibilitat per la sostenibilitat i seguretat del sector financer, també fa témer per un increment de la regulació del sector, un dels més regulats arran de la darrera crisi financera de 2008, cosa que pot afectar a la rendibilitat del sector pels possibles costos que puguin derivar de les noves regulacions.

Entorn financer

Davant de la situació d'excepcionalitat macroeconòmica que estem vivint, el BCE ha adoptat diverses mesures de política monetària⁸, com ara absorbir la pertorbació generada per la crisi actual de la COVID-19 amb un programa de compres d'emergència massiu, augmentar la capacitat de finançament dels bancs essent menys restrictiu temporalment en els requeriments de capital, incrementar la quantitat de diners que els bancs poden demanar en forma de préstecs amb l'objectiu que aquesta major liquiditat es traslladi a empreses i

⁶ Fonts: Govern espanyol, Comissió Europea, OCDE, FMI, segons es recull en l'informe “Perspectivas España 2020” elaborat per la CEOE.

⁷ Segons dades del INE, essent el valor corresponent a 2019 encara provisional.

⁸ BCE, “Nuestra respuesta a la pandemia del Coronavirus”, 2020.

<https://www.ecb.europa.eu/home/search/coronavirus/html/index.es.html> (data consulta: 4 juliol de 2020)

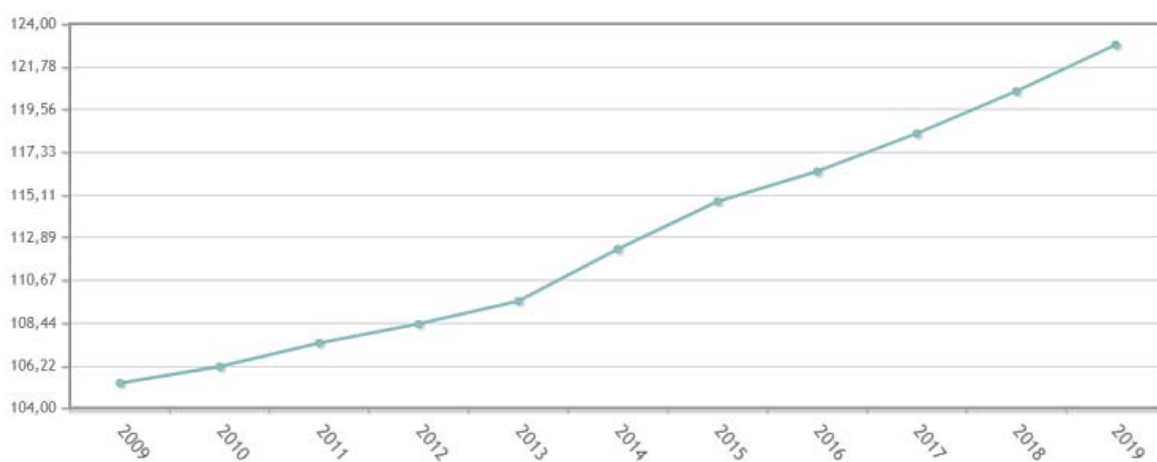
particulars, i, especialment destacable per l'impacte que té en el sector financer, la perllongació de la política de tipus d'interès excepcionalment baixos amb l'objectiu de mantenir condicions de finançament favorables.

L'adopció d'aquestes tipus de mesures de tipus d'interès baixos va impulsar-se com a instrument per a reactivar l'economia després de la crisi financera de 2007, arribant a les seves cotes mínimes al 2016 amb la introducció de tipus d'interès del 0% i del -0,5%. Aquesta situació s'ha mantingut inalterable fins avui en dia, i amb la situació macroeconòmic actual no es preveu cap canvi significatiu ni a curt, ni a mig termini. Això ens situa en un escenari de baixos tipus d'interès molt prolongats, amb les implicacions negatives que això té pel sector assegurador alhora d'obtenir rendiments financers de les inversions.

Demografia

En el 2019 Espanya ha tornat a registrar un nou màxim històric d'envelliment, a l'assolir un índex d'envelliment⁹ del 122,88%, el que suposa un creixement de gairebé 18 punts percentuals respecte el 2009.

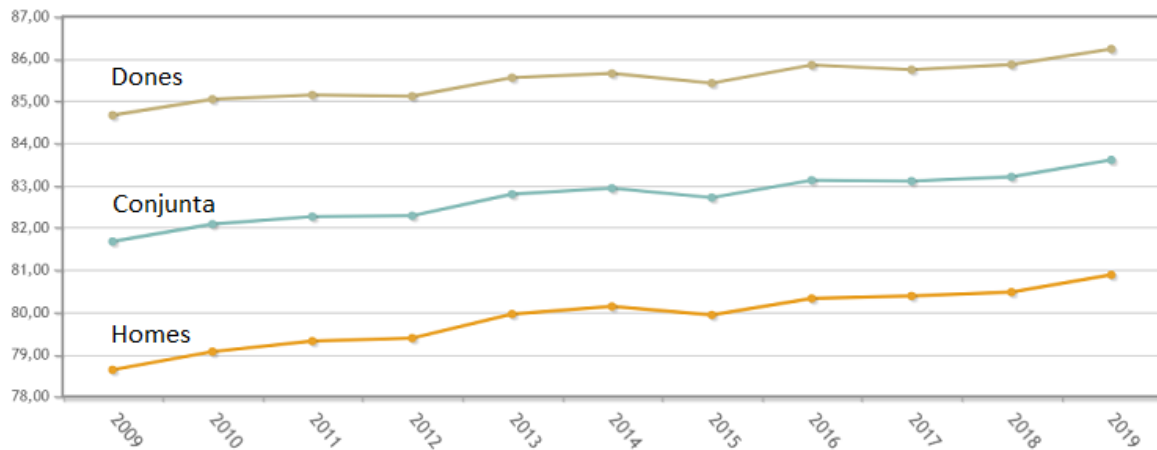
Gràfic 6. Índex d'envelliment de l'estat espanyol, període 2009-2019



Pel que fa a l'esperança de vida, el 2019 també ha suposat un any de màxims històrics a nivell de l'estat espanyol, assolint una esperança de vida general de la població nascuda el 2019 de 83,59 anys (86,22 anys per les dones, i 80,87 anys pels homes), el que suposa un increment de gairebé 2 anys respecte l'esperança de vida del 2009 situada en els 81,66 anys.

⁹ Índex d'envelliment: Número d'habitants majors de 64 anys per cada 100 menors de 16 anys.

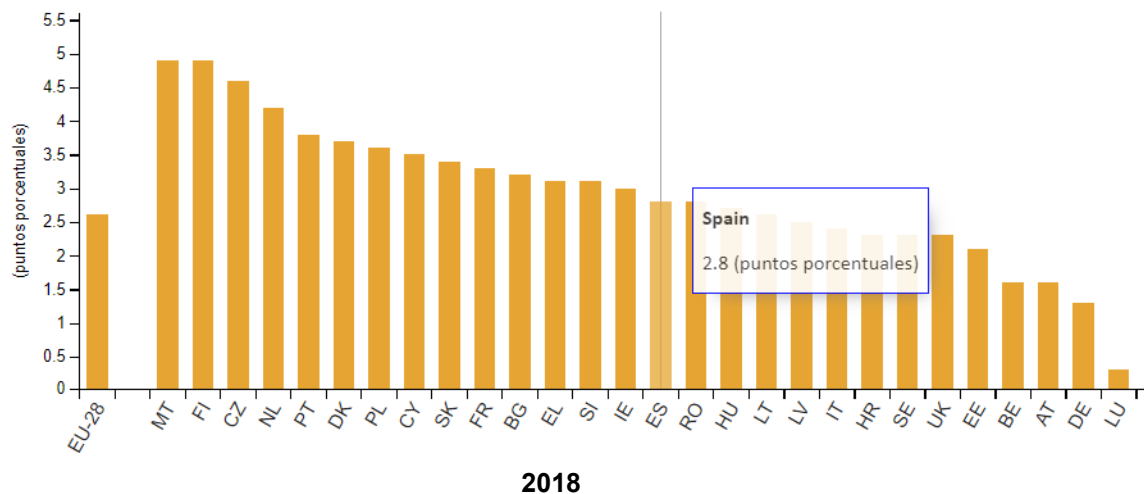
Gràfic 7. Esperança de vida a l'estat espanyol, període 2009-2019



Font: Instituto Nacional de Estadística

En un context europeu, l'increment del percentatge de població de 65 o més anys majors de 65 anys en el període 2008-2018 s'ha situat en l'estat espanyol en 2,8 punts percentuals, lleugerament per sobre de la mitjana europea situada en els 2,6 punts percentuals. Fruit d'aquest increment en el període descrit, en el 2018 gairebé una cinquena part (19%) de la població de la UE tenia 65 o més anys. Addicionalment, el percentatge de població amb 80 o més anys es preveu que es duplicarà amb escreix d'aquí al 2100, fins arribar a un 14,6% de la població¹⁰.

Gràfic 8. Increment del percentatge població de 65 o més anys a la UE, període 2008-



Font: EUROSTAT

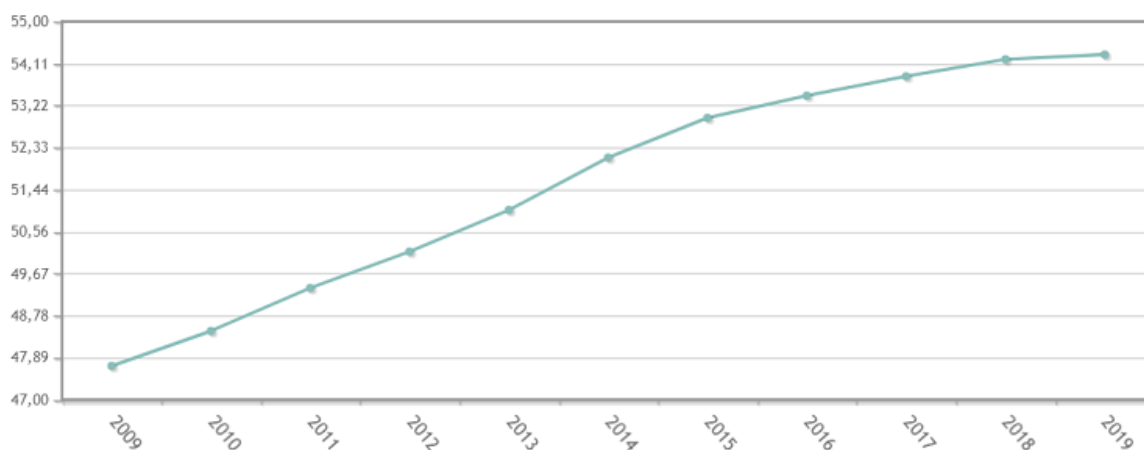
Analitzant els indicadors anteriorment descrits s'observa que l'envelliment de la població ha mantingut un creixement sostingut durant la darrera dècada, i les perspectives pels pròxims anys és que la tendència es mantingui o fins i tot segueixi creixent.

¹⁰Font EUROSTAT

Seguretat social

La taxa de dependència¹¹ de 2019 ha marcat un nou màxim històric a l'estat espanyol a l'assolir una taxa màxima del 54,29%, el que suposa un creixement de gairebé 7 punts percentuals en el període 2009-2019¹².

Gràfic 9. Taxa de dependència de l'estat espanyol, període 2009-2019



Font: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Pel que fa a les pensions, i com a conseqüència de l'envelliment progressiu de la població, el volum de les pensions pagades per la Seguretat Social¹³ en l'estat espanyol ha assolit també màxims històrics arribant als gairebé 9,8 mil milions d'euros, i 9,8 milions de prestacions pagades. Analitzant les dades històriques del període 2016-2019 observem que l'increment de l'import total de prestacions pagades ha crescut més d'un 13% amb només 4 anys, fruit tant d'un fort increment de l'import de la pensió mitja (prop del 10%), com de l'increment en número de pensions pagades (del 3,5%).

Taula 1. Evolució de la despesa en pensions a l'estat espanyol, període 2016 - 2019

Pensions		Total					
Any	Mes	Número	Variació	Import ¹⁴	Variació	P. mitja	Variació
2016	31 desembre	9.465.341	1,19%	8.625.316,43 €	3,14%	911,25 €	1,92%
2017	31 desembre	9.572.436	1,13%	8.881.976,12 €	2,98%	927,87 €	1,82%
2018	31 desembre	9.695.870	1,29%	9.327.203,47 €	5,01%	961,98 €	3,68%
2019	31 desembre	9.801.016	1,08%	9.768.990,44 €	4,74%	996,73 €	3,61%
Evolució total del període		335.675	3,55%	1.143.674,01 €	13,26%	85,48 €	9,38%

Font: Elaboració pròpia amb dades de la Seguretat Social

¹¹Taxa de dependència: Expressa el nombre de persones inactives que haurien de ser solucionades econòmicament per les persones actives. La dependència total es calcula fent el quocient entre la població de 0 a 14 anys més la població de 65 i més en relació a la població de 15 a 64 anys; per cent.

¹²Font INE

¹³ Inclou pensions d'invalidesa permanent, jubilació, viudetat, orfenesa, i en favor de familiars.

¹⁴ Import expressat en milers d'euros.

L'envelliment progressiu, continuat i sostingut de la població, s'està traduint en una doble situació amb efectes significatius en el sistema:

- Per una banda, un increment del % de població receptora de prestacions respecte el % de persones que contribueixen al sistema amb les seves cotitzacions.
- Per altra banda, un increment de l'import total de prestacions pagades, que a sobre han de ser finançades amb un nombre cada cop més reduït de persones en situació de cotització.

La situació del sistema públic de la Seguretat Social presenta doncs evidents riscos de tensió que comprometen seriosament la seva viabilitat futura.

Entorn tecnològic

Actualment vivim en un context de disrupció tecnològica permanent sense precedents, en el que les tecnologies digitals estan tenint un gran desenvolupament, amb efecte transversal, esdevenint Tecnologies de Propòsit General (GPT¹⁵), com ho van ser en el seu dia la màquina de vapor i l'electricitat. El impacte és imparabile, irreversible, afectarà a totes les persones i empreses, i redefinirà la posició que ocupa cadascuna d'elles.

La disrupció tecnològica que vivim, incidirà i alterarà directament l'*statu quo* existent, i encara que puguin existir enfocaments que opinen que ens trobem davant d'una evolució més que una revolució, tot apunta que en els pròxims anys els principis bàsics d'aquesta disrupció tecnològica seran:

- Digitalitza tot allò que puguis digitalitzar.
- Automatitza tot allò que puguis automatitzar.
- Connecta tot allò que puguis connectar.
- Analitza tot allò que puguis analitzar.

Aquests principis ens portaran a una societat digital, hiperconnectada i intel·ligent: la societat de la informació.

Una demostració de la rellevància d'aquesta transformació tecnològica, i l'impacte que té i tindrà en tots els sectors d'activitat, la trobem en el fet que el 55% de les empreses que han format part de l'estudi de la CEOE sobre perspectives econòmiques de cara al 2020¹⁶, han indicat la seva intenció en invertir en tecnologia en aquest pròxim any, convertint la tecnologia en l'àmbit d'inversió preferent per l'empresariat espanyol de cara a aquest 2020.

¹⁵ Les Tecnologies de Propòsit General (GPT per les seves sigles en anglès *General Purpose Technologies*) son economies que poden afectar a una economia sencera.

¹⁶ Informe "Perspectivas España 2020" elaborat per la CEOE i KPMG en base a una enquesta realitzada a més de 2.000 directius i empresaris espanyols.

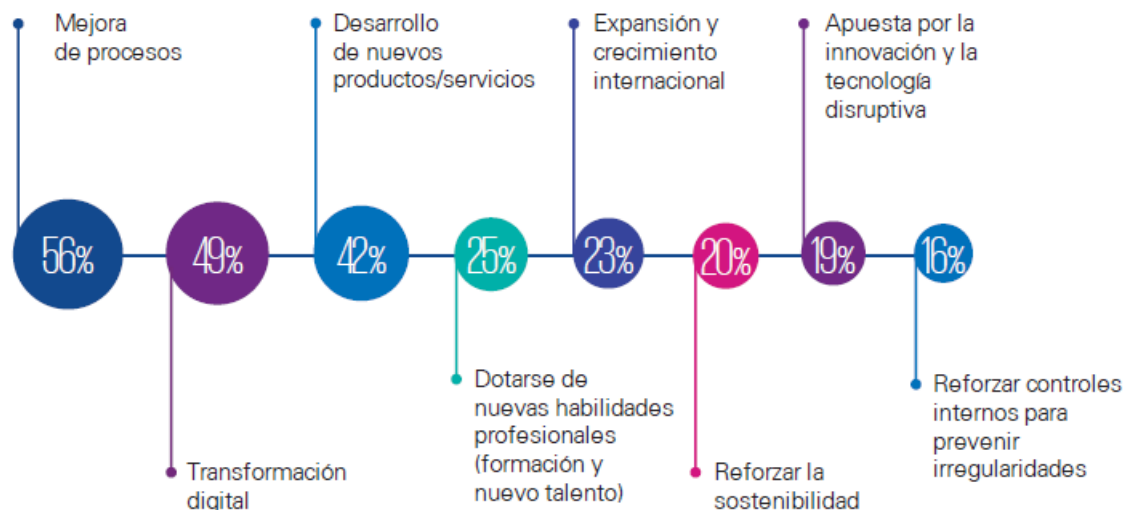
Gràfic 10. Àrees previstes d'inversió de cara al 2020 per part de l'empresariat espanyol



Font: CEOE – Informe “Perspectivas España 2020”

Addicionalment, en el mateix informe de la CEOE de perspectives 2020, la transformació digital apareix com a segona prioritat estratègica de cara a aquest any, només per darrera de l'optimització de processos, que evidentment s'impulsarà precisament com a resultat del procés d'inversió tecnològica i transformació digital.

Gràfic 11. Prioritats estratègiques de cara al 2020 per part de l'empresariat espanyol



Font: CEOE – Informe “Perspectivas España 2020”

Pel que fa al nivell d'adaptació digital, el sector d'assegurances se situa a la cua (en la posició 19 de 25) amb una nota del 6,2, per sota de la mitja espanyola situada en el 6,4, la qual cosa posa de manifest la necessitat i el recorregut que tindrà la transformació digital en la indústria asseguradora.

Competidors externs

L'aparició de nous competidors externs és avui en dia una realitat en el sector de les assegurances, propiciada en bona part per la revolució digital i les tecnologies disruptives que sorgeixen i estan en constant evolució.

Aquesta situació ha propiciat l'aparició d'un creixent nombre d'*startups* centrades en donar resposta a les noves necessitats del sector d'assegurances, mitjançant l'aplicació de noves tecnologies com ara la intel·ligència artificial, l'anàlisi de les dades, la Internet de les Coses, *Block Chain* i les xarxes socials. L'activitat i propostes d'aquestes *startup* conegudes com a *insurtech* està transformant el model de negoci tradicional d'assegurances. En l'apartat posterior d'anàlisi de l'entorn tecnològic, es tractarà amb més profunditat l'evolució d'aquesta relació entre el món assegurador tradicional i les *insurtechs*.

En paral·lel a les *insurtechs*, els principals gegants tecnològics globals com *Alphabet* (matriu de *Google*), *Apple*, *Facebook*, *Amazon*, *Alibaba* i *Tencent*, han realitzat en els darrers anys passos molt importants per estar presents en el sector d'assegurances. Recolzades en el seu amplíssim potencial tecnològic difícil d'igualar, aquestes macro-corporacions juguen amb un clar avantatge competitiu en l'actual context de revolució digital, gràcies a les seves capacitats tecnològiques, de recopilació i processament de dades, i la seva relació constant amb el client. Tot això els permet crear solucions en les línies de salut, llar, automoció i fins i tot ciberseguretat. Així, *Alphabet* i *Apple* estan capitalitzant el seu ecosistema de dispositius per centralitzar-se en les dades i expandir-se a les negocis de salut, automòbils i llar; *Facebook* s'està convertint en un canal de distribució per asseguradores mitjançant la provisió d'informació sobre consumidors; *Amazon*, per la seva banda, està treballant en la recollida de dades a través de dispositius intel·ligents a la llar, i *Alibaba* s'ha convertit en la primera plataforma de venda online d'assegurances del món, participant en el llançament de *Zhong An* i col·laborant amb altres líders de mercat.

Però no només les grans corporacions tecnològiques suposen una amenaça per la indústria asseguradora. De la mà de les potencialitats que ofereixen les noves tecnologies, grans corporacions d'altres sectors d'activitat estan intentant entrar directament en el negoci assegurador, oferint directament elles productes i serveis d'assegurances. En aquest sentit grans fabricants de vehicles com Tesla¹⁷, Mercedes Benz¹⁸, Volvo¹⁹ o Ford ja han anunciat que oferiran la possibilitat d'assegurar els seus propis vehicles. El cas de Ford²⁰ és encara més significatiu, perquè en la seva proposta de valor inclou l'aplicació de descomptes addicionals en funció dels bons hàbits de conducció observats mitjançant les dades recopilades i compartides automàticament pel propi ordinador del vehicle.

¹⁷Tesla, <https://www.tesla.com/insurance>

¹⁸M.Benz, <https://www.mercedes-benz.es/passengercars/buy/financial-services/insurance.html>

¹⁹Volvo, <https://www.volvocars.com/es/servicios/financiacion/seguros-de-coche>

²⁰Ford, <https://es.ford.com/ford-insure/>

Competidors interns

Dins de la pròpia indústria d'assegurances hi ha 2 aspectes clau que poden impactar significativament en l'evolució del sector.

Per una banda, un dels possibles efectes de la crisi econòmica actual és que es produeixi un increment de la regulació i supervisió per part del regulador europeu, que pugui provocar un procés de concentració d'entitats en el sector, que redueixi l'oferta i competència dins del mercat (amb els efectes negatius que això té pels consumidors), i que addicionalment incrementi el volum dels actors que quedin en el mercat (amb els desavantatges competitius que això pot suposar per la resta d'actors del mercat que no formin part d'aquests processos de concentració).

Per altra banda, el segon aspecte clau que està guiant les estratègies de les empreses de la indústria asseguradora, és la revolució digital i necessitat de transformació del model de negoci amb una molt major adopció digital que ofereixi tant experiències d'usuari, com productes i serveis a l'alçada de les expectatives d'una societat cada cop més digital, exigent i habituada al canvi.

El sector de les assegurances s'està veient cada cop més afectat per la revolució digital, i totes les perspectives són que aquesta afectació s'incrementi en els pròxims anys. L'aparició de tecnologies disruptives com ara *Big Data*, analítica intel·ligent, Internet de les Coses (IoT)²¹ o l'ús de les xarxes socials, estan impactant i alterant els elements tradicionals de la cadena de valor de les assegurances, tant des de la definició del producte, com del "*pricing*", la segmentació, la distribució i la gestió de pòlisses i prestacions. La penetració d'aquesta revolució digital és doncs, tant profunda, com transversal, i encaminada a impactar directament en la proposta de valor generada cap al client. Com ja s'ha mencionat a l'inici d'aquest capítol, donada la rellevància i impacte que està tenint la innovació tecnològica en la indústria asseguradora, s'ha cregut oportú dedicar un apartat específic de l'anàlisi estratègic a ampliar aquest punt; serà doncs, en aquest apartat tractat més endavant on es profunditzarà en l'anàlisi de la qüestió.

Més enllà de la innovació que arriba al sector de la mà de la revolució digital, es detecta que les companyies d'assegurances tradicionals estan donant també una creixent importància a posar el client al centre, amb una evolució rellevant d'aquesta concepció de "centralitat" en el client. Si fins fa uns anys aquesta orientació al client es vinculava a termes de comunicació i experiència d'usuari, actualment s'aposta per anar molt més enllà. Les noves estratègies de relació amb el client pivoten al voltant de dues idees força; per una banda conèixer el màxim possible el client, per entendre i predir millor els seus interessos i necessitats; i per l'altra, posar el focus en la relació continuada amb el client, com a base per desenvolupar una major fidelització. Resulta rellevant destacar que aquesta estratègia s'assimila, precisament, al tipus de relació que les mutualitats porten desenvolupant des de fa molt anys amb els seus mutualistes.

Pel que fa a l'evolució del negoci de la indústria asseguradora, en línies generals és positiva i encadena diversos anys d'expansió. Posteriorment en

²¹IoT per les inicials en anglès de "*Internet of Things*".

l'apartat d'anàlisi del sector d'assegurances, es presenta informació més detallada sobre l'evolució tant del sector a nivell global, com en el marc de l'estat espanyol, com de les mutualitats en particular.

3.2. Anàlisi del sector d'assegurances

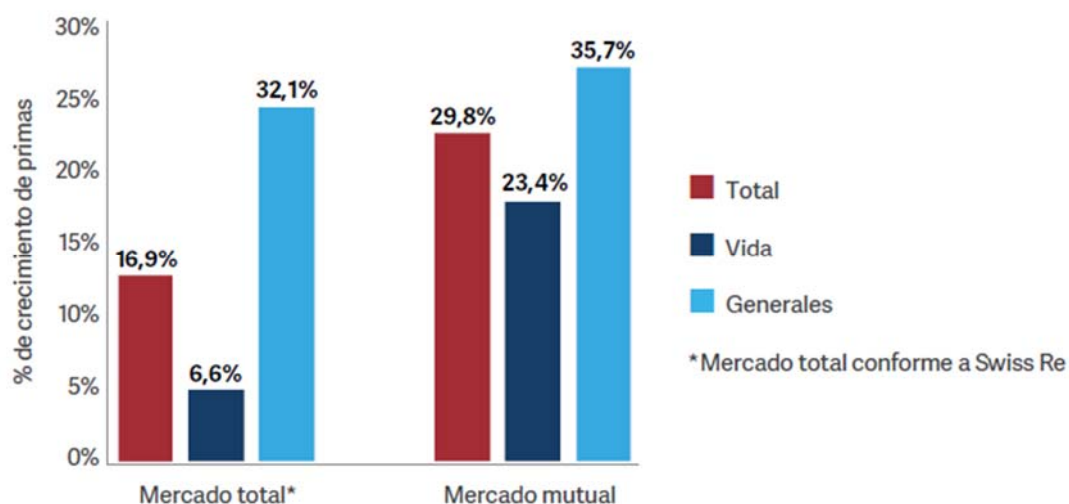
3.2.1. Evolució de les mútues d'assegurances en el mercat global

Segons les dades d'un estudi²² de la ICMIF si analitzem l'evolució de la participació de mútues i cooperatives d'assegurances en el global de la indústria asseguradora durant el període 2007-2017, podem destacar les següents qüestions:

Creixement de les primes i de la participació en el mercat global

► En el període de 10 anys després de l'inici de la crisi financera mundial (2007 a 2017), les primes de mútues i cooperatives d'assegurances van augmentar en un 30% en comparació amb el creixement del 17% del total de la indústria d'assegurances.

Gràfic 12. Creixement global de primes(2007 – 2017)

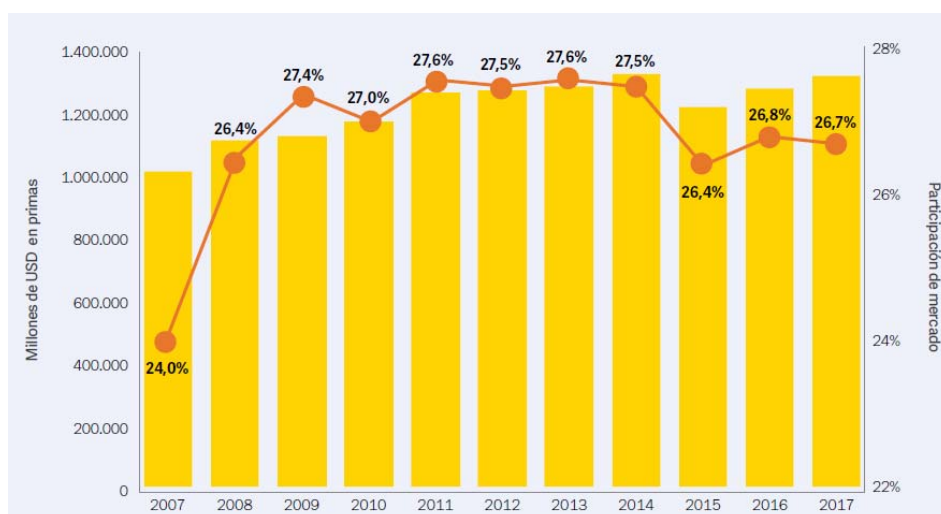


Font: International Cooperative and Mutual Insurance Federation (ICMIF), 2017

► Com a resultat, la participació de mútues i cooperatives en el mercat global va augmentar de 24% el 2007 a 26,7% el 2017.

²² ICMIF. Participación Global en el Mercado de las Mutuales 10 (2018)

Gràfic 13. Primes i participació de mercat de les mútues a nivell mundial (2007 – 2017)



Font: International Cooperative and Mutual Insurance Federation (ICMIF), 2017

► Des de 2007 la participació de mútues i cooperatives en els mercats d'assegurances desenvolupats ha crescut del 25,9% fins arribar a un volum rècord del 32,8% en el 2017. En canvi en els mercats d'assegurances emergents l'evolució durant el mateix període de temps va ser negativa, passant del 4,2% de 2007 al 3,1% de 2017.

► A nivell mundial, més de 5.100 mútues i cooperatives d'assegurances van subscriure col·lectivament 1,3 trilions de dòlars en primes d'assegurances durant el 2017. El sector mutual va registrar un creixement anual positiu en 9 dels 10 anys del període 2007 - 2017.

► A nivell de país, les mútues i cooperatives van tenir una presència significativa (participació en el mercat del 40% o més) en alguns dels mercats d'assegurances més grans de el món, inclosos EUA, Japó, França i Alemanya. Mútues i cooperatives d'assegurances van representar més del 25% del mercat nacional en 20 països.

Creixement global tant en el negoci de vida com d'assegurances generals

► El negoci d'assegurances de vida en mútues i cooperatives va créixer en un 23% durant el període de 2007 a 2017, comparat amb un creixement del 7% del negoci d'assegurances de vida total. Això va conduir a un augment significatiu de la participació en el mercat global que va passar de 19,5% de 2007 al 22,5% de 2017.

► En el negoci d'assegurances generals, les primes de mútues i cooperatives van augmentar el 36% entre 2007 i 2017, en comparació amb un creixement de mercat per a la totalitat de la indústria del 32%. Com resultat, la participació de mercat va créixer de 30,8% a 31,6%, el que suposa un ritme d'evolució molt menor que en el negoci de vida.

Anàlisi de les dades

A partir de les dades recollides per la pròpia ICMIF, podem concloure que les entitats de caire mutual van capejar la crisi financera que va iniciar-se el 2007,

millor que la resta d'entitats del mercat assegurador. En aquest moment financerament inestable, a mesura que els indicadors de confiança del consumidor baixaven, els nivells de despesa es desplomaven, i els tipus d'interès arribaven a límits baixos mai vistos en les economies desenvolupades, el sector d'assegurances mutuels i cooperatius va començar a re-sorgir, superant fins i tot la mitjana de la indústria d'assegurances, i capturant també més quota de mercat.

Durant el següent període de 10 anys, la participació global del sector d'entitats de caire mutual en el mercat global d'assegurances ha crescut del 24% a poc menys del 27%. Tot i que aquest percentatge segueix encara molt lluny del punt seu punt àlgid situat a final de la dècada dels 80 i inicis del 90²³ (abans de l'onada de processos de desmutualització que es va viure en part dels països desenvolupats), aquest creixement sostingut per sobre de la mitja del mercat global, i en temps especialment difícils, posa de manifest dos aspectes fonamentals que constitueixen uns dels principals actius de les entitats d'assegurances de caire mutual:

- La seva capacitat de resiliència i adaptació.
- La confiança i preferència mostrada pels consumidors per alternatives que prioritzen les característiques més comunament associades amb les cooperatives i mutuels: fiabilitat, seguretat i excel·lència en el servei.

3.2.2. Evolució del sector d'assegurances en l'estat espanyol

Dades globals del sector

El sector assegurador juga un paper molt important en l'economia espanyola com a generador d'ocupació i de riquesa. Les primes meritades brutes constitueixen una de les magnituds més rellevants per mesurar la importància del sector assegurador. El següent quadre mostra la seva evolució en els darrers anys.

Taula 2. Evolució del sector de les assegurances en l'economia espanyola

	2014	2015	2016	2017	2018
Primes meritades brutes	56.016€	57.072€	64.920€	64.514€	65.909€
PIB	1.037.820	1.081.165	1.118.743	1.166.319	1.206.878
Nº Habitants	46.771.341	46.624.382	46.557.005	46.572.132	46.722.980
Primes brutes/PIB	5,40%	5,28%	5,80%	5,53%	5,46%
Primes brutes/habitant	1.198€	1.224€	1.394€	1.385€	1.411€

Font: Elaboració pròpia amb dades INE i DGSFP (dades en milions d'euros)

El pes de el sector assegurador en relació al PIB a tancament de 2018 era del 5,46%. Respecte a l'any anterior, tot i que la xifra de primes meritades brutes s'ha incrementat, s'observa una disminució a causa del major increment percentual del PIB. El consum en assegurances per habitant en l'estat espanyol, s'eleva a tancament de 2018 fins als 1.411€, el que suposa un increment de prop del 18% respecte als 1.198€ de 2014.

²³ En aquest període, el sector de mutualitats i cooperatives d'assegurances va arribar a tenir 2/3 de quota de mercat en assegurances de vida, i prop del 50% de la quota de mercat global (font Swiss Re).

Pel que fa al volum d'activitat, en 2018 les primes totals del sector han augmentat en un 2,16%, respecte a 2017. Aquest increment és degut essencialment a l'augment de les primes en els rams de no vida del 5,42%, continuant la tendència d'anys anteriors. No obstant això, en el ram vida s'ha produït una disminució del 1,67% confirmant la tendència decreixent iniciada 2017. Aquest descens està motivat principalment per la disminució de les primes en els productes d'estalvi a llarg termini i en les rendes vitalícies, a causa de l'entorn de baixos tipus d'interès.

Taula 3. Primes meritedes brutes i variació

	2014	2015	2016	2017	2018
Total sector (milions de €)	56.016€	57.072€	64.920€	64.514€	65.909€
Ram Vida (milions de €)	25.321€	25.791€	31.309€	29.639€	29.143€
Ram No Vida (milions de €)	30.695€	31.281€	33.611€	34.875€	36.766€
Variació Total Sector	-0,44%	1,89%	13,75%	-0,63%	2,16%
Variació Rams Vida	-2,29%	1,86%	21,39%	-5,33%	-1,67%
Variació Rams No Vida	1,14%	1,91%	7,45%	3,76%	5,42%

Font: Elaboració pròpia amb dades DGSFP

En 2018, es produeix una disminució del pes de l'assegurança de vida i un increment de l'assegurança de no vida en el total del sector respecte a 2017, passant a situar-se en els nivells d'anys anteriors (2014 i 2015).

Taula 4. Composició del sector total, vida, no vida

	2014	2015	2016	2017	2018
Ram Vida	45,20%	45,19%	48,23%	45,94%	44,22%
Ram No Vida	54,80%	54,81%	51,77%	54,06%	55,78%

Font: Elaboració pròpia amb dades DGSFP

Les condicions econòmiques existents afavoreixen el desenvolupament dels rams de no vida i de les assegurances vida risc, mentre que les assegurances d'estalvi a llarg termini i les rendes vitalícies no es veuen afavorides per l'entorn actual de baixos tipus d'interès. En aquest sentit la innovació en el ram de vida ha tendit, en la majoria d'ocasions a un traspàs del risc al propi client, mitjançant el desenvolupament de productes com els Unit Link; la volatilitat soferta en els mercats de valors tampoc està afavorit però, la comercialització d'aquest tipus de productes.

Comportament de les Mutualitats de Previsió Social

Pel que fa a les Mutualitats de Previsió Social subjectes al control de la Direcció General d'Assegurances i Fons de Pensions, el comportament del negoci durant el 2018 en el ram de Vida experimenta un increment de primes del 8,03%, mentre que el ram de No Vida s'incrementa en un 3,12%; la variació total se situa en un 6,29%.

Si comparem aquestes dades amb les del global del sector, observem que en el ram de Vida les MPS han tingut un significatiu creixement (8,03%) mentre que el global del sector ha patit un lleuger decreixement (-1,67%). No succeeix el mateix amb el ram de No Vida, on el creixement del global de sector (5,42%) se situa lleugerament per sobre del creixement de les MPS (3,12%).

Taula 5. Primes meritates brutes i variació MPS

	2014	2015	2016	2017	2018
Total sector (milions de €)	1.357€	1.398€	1.531€	1.602€	1.713€
Ram Vida (milions de €)	1.011€	1.047€	1.176€	1.239€	1.338€
Ram No Vida (milions de €)	346€	351€	355€	363€	374€
Variació Total Sector	18,14%	2,99%	9,57%	4,64%	6,92%
Variació Rams Vida	12,91%	3,51%	12,32%	5,37%	8,03%
Variació Rams No Vida	36,66%	1,47%	1,34%	2,24%	3,12%

Font: Elaboració pròpia amb dades DGSFP

Analitzant les dades del període 2014-2018, observem que no estem davant d'un fet puntual, sinó que aquesta tendència està consolidada. En aquest sentit, el creixement del ram de Vida en el període esmentat se situa en el 32,3% en les MPS, mentre que el global del sector no arriba ni a la meitat, situant-se en un 15,1%. Pel que fa al ram de No Vida, la tendència observada en el període coincideix amb la del 2018, de manera que el comportament del global del sector amb un creixement del 19,78%, està significativament per sobre del creixement de les MPS que es queda en el 8,10%.

3.3. Anàlisi de la innovació i disrupció tecnològica en el sector

Donat el context actual que vivim de transformació híper-accelerada i de revolució digital, s'ha cregut oportú dedicar un espai propi i més detallat, a l'anàlisi de l'entorn tecnològic en la indústria de les assegurances. Aquesta mirada en profunditat s'ha centrat en 3 àmbits, cadascun d'ells per una motivació concreta. Per una banda s'ha analitzat el comportament de les *insurtechs*, com a referents que són de la innovació digital i disrupció en el sector. Per altra banda s'ha volgut analitzar l'evolució de les plataformes d'assegurances *peer-to-peer* (P2P), ja que presenten certes similituds amb el model de les mutualitats, i per tant s'ha considerat que el seu estudi pot aportar informació rellevant sobre com pot ser la mutualitat del segle XXI. Per últim, fruit de l'anàlisi realitzat en l'àmbit de les assegurances P2P, s'ha detectat l'existència d'un nou model de negoci de gestió de riscos sorgit a la Xina, altament digital, impulsat pels principals gegants tecnològics xinesos, i de ràpida extensió: les plataformes d'ajuda mútua. Donats tots aquest ingredients s'ha considerat oportú investigar breument sobre aquest nou fenomen de recent aparició en el gegant asiàtic.

3.3.1. Insurtechs: evolució de les startups del sector assegurador

Analitzant en detall els components de la inversió en insurtech tant del 2019 en individual, com del període 2010-2019, s'identifiquen els següents punts rellevants²⁴:

- La inversió en insurtech va arribar durant el 2019 a una xifra rècord de 6,4 bilions de dòlars, el que suposa un increment del 53% respecte el 2018, i la inversió anual més elevada en tot el període 2010-2019.
- Tot i l'increment en el total d'inversions realitzades, s'està produint una concentració significativa de les inversions. En aquest sentit cal destacar

²⁴ Font: Informe "Insurtech Global Outlook 2020" elaborat per Everis en col·laboració amb NTT DATA.

que les 6 empreses que més fons han rebut en el període 2010-2019, han rebut el 67% dels fons totals.

- Pel que fa a línies de negoci, el ram de Salut ha concentrat el 29% de les inversions del 2019, seguit molt de prop amb un 28% per insurtechs transversals de comercialització d'assegurances a través de *plataformes imarketplaces*. En termes d'increments respecte períodes anteriors, el ram de Llar és el que ha desenvolupat un increment més significatiu d'inversió. El ram de Vida per contra és el ram que ha perdut més inversió, i se situa a la cua amb només el 3% de fons recaptats. En aquest sentit, les 2 majors inversions tancades durant el 2019 han anat a parar precisament a insurtech americanes centrades en la línia de negoci de Salut: *Bright Health* (635M\$) i *Clover* (500M\$). Analitzant tot el període 2010-2019, s'observa que 3 de les 4 insurtech que més fons han rebut en aquests 10 anys, operen en el ram de Salut dels Estats Units, concentrant entre elles 3 el 18% del total de la inversió, i amb la participació de tots els gegants tecnològics americans (*Alphabet*, *Amazon*, *Apple*, *Facebook*). És per això que avui en dia les *insurtechs* orientades al mercat de salut dels Estats Units són vistes com un dels motors de la innovació tecnològica en la indústria d'assegurances.
- En la línia del ja esmentat anteriorment en aquest treball sobre l'atenció que estan prestant els grans gegants tecnològics al desenvolupament de la indústria asseguradora, cal destacar que en la tercera posició d'inversors en insurtech en el període 2010-2019 hi trobem a *Alphabet* (la matriu de *Google*), amb una inversió total acumulada de 1.267M\$ destinada a la *startup* americana *Oscar* (ram de Salut).
- El 55% de les inversions realitzades en el període 2015-2019 han anat a parar a insurtech focalitzades en aportar millores en la cadena de valor en els àmbits de Marketing i Distribució. Per contra la inversió en la gestió de sinistres es situa a la cua amb només un 2% dels fons recaptats en els darrers 5 anys, cosa que pot resultar un indicador de que la tecnologia encara no està prou madura per aportar propostes de valor en aquest àmbit.
- Pel que fa als models de negoci, cal destacar que en els darrers anys no s'estan produint inversions significants en insurtechs basades en models P2P.

El paper de les asseguradores tradicionals en el mercat insurtech

Les empreses d'assegurances tradicionals han duplicat la seva inversió en insurtech en els darrers anys. Un dels motius d'aquesta situació és que les empreses tradicionals són plenament conscients de la imperiosa necessitat d'innovar tecnològicament, però sovint tant la seva dimensió, processos interns de presa de decisions, burocràcia, i cultura corporativa, esdevenen barreres molt difícils de flanquejar i que dificulten precisament la innovació. És per això que avui en dia les entitats d'assegurances col·laboren àmpliament amb les insurtechs, utilitzant-les per impulsar i assolir una innovació que per elles mateixes tenen moltes dificultats en desenvolupar de manera exitosa.

Mitjançant la inversió en insurtech, les entitats d'assegurances participen d'empreses pioneres en l'ús de noves tecnologies, i que han impactat

directament la cadena de valor dels productes i serveis d'assegurances. Aquesta participació els hi permet adquirir directament coneixement sobre les aplicacions i possibilitats que ofereixen les noves tecnologies per, entre d'altres coses, entendre millor el comportament dels seus clients i definir productes i serveis més alineats amb les seves necessitats reals, hàbits de consum i preferències.

Per tot plegat, i a diferència d'altres sectors com per exemple el bancari on les *fintechs* són vistes com una amenaça per la banca tradicional, en el cas del sector d'assegurances les *insurtech* són vistes més com un complement amb qui poder desenvolupar el negoci mitjançant relacions *WIN-WIN*, que no pas com a rivals amb qui competir per un mateix mercat. Aquesta realitat obre grans oportunitats de col·laboració entre tots dos actors de la indústria, i pot potenciar i accelerar la transformació digital del sector.

En aquest sentit, les empreses asseguradores més actives en quant a inversions en *insurtech* són *AXA* (líder d'inversió en el període 2010-2019), *Allianz* (líder d'inversió en el període 2018-2019), *MunichRe*, *MassMutual*, *AEGON*, *NationalWide*, *Liberty* i *RGA* entre d'altres. Per últim destacar que les empreses asseguradores estan mostrant predilecció per les inversions en *insurtechs* basades en els rams d'autos i llar, com per exemple ho demostren els 300M\$ invertits per *Allianz* a *Lemonade*(llar), els 100M\$ invertits per *MunichRe* a *Hippo* (llar), o els 43M\$ invertits per *RGA* a *CoverHound* (autos).

Tendències en l'ús de les noves tecnologies

Actualment la relació entre consumidors i empreses asseguradores està canviant. La revolució digital actual està creant una societat amb uns hàbits i exigències nous. Si a aquest fet li afegim el context d'incertesa i velocitat del canvi en el que vivim, ens trobem en un nou marc de relació client-asseguradora en el que tant les condicions del context, com les preferències del client canvien a gran velocitat. Davant d'aquesta situació, les empreses d'assegurances tenen el repte d'adaptar-se a aquest canvi, i sobretot el que resulta més difícil, a la velocitat del mateix.

I és en aquest context on apareix una de les principals aliades de les asseguradores: les dades. En aquest sentit una de les principals propostes de valor que les *insurtech* estan aportant al sector, és que a través de les noves tecnologies con l'analítica de dades i la intel·ligència artificial, estan utilitzant grans volums de dades per comprendre i entendre millor el comportament dels consumidors, predir-ne els riscos associats, i optimitzar-ne les formes d'assegurament. L'objectiu és que gràcies a tota aquesta informació, es puguin redefinir els productes i serveis que les empreses ofereixen als seus clients, diversificant-ne l'oferta, i personalitzant-la a les condicions de cada client, com per exemple a través de models de "*pricing*" basats en les dades rellevants dels clients, o bé oferint la possibilitat de contractar productes hiper-personalitatzats adaptats a les necessitats de cada client.

Aquesta rellevància per les dades està fent sorgir nous conceptes, i està afectant no només els productes i serveis oferts per les companyies asseguradores, sinó que està impactant directament les estructures organitzatives, processos interns i estratègies de les pròpies entitats. En aquest sentit, i com a indicador de la rellevància que tindran les dades en el futur de la

indústria asseguradora, diverses entitats estant intentant transformant-se cap a organitzacions “data-driven”.²⁵

Més enllà de la importància que tindran les dades en el futur del sector, també cal destacar que en els darrers anys han guanyat molta rellevància els models de negoci “on-demand” basats en *IoT*, focalitzats en satisfer les demandes dels consumidors mitjançant la provisió immediata dels béns i serveis que aquest necessita, just en el moment que els necessita.

Pel que fa a l'ús concret de les noves tecnologies, en el 2019 el 90% de les inversions realitzades en el sector de les *insurtechs* han anat a parar a *startups* basades en *Cloud* i aplicacions mòbils (74%) per un cantó, i intel·ligència artificial (16% i amb 4% de creixement sobre la mitja del període 2010-2018) per l'altre. Més enrere queda el suport a *insurtech* centrades amb *IoT*(6%), *Big Data*(3% en el 2019 perdent 7 punts respecte el període 2010-2018), i *BlockChain* (1%). Pel que fa al futur, l'opinió majoritària és que a curt i mig termini tant la *Big Data* com la intel·ligència artificial poden ser les tecnologies que més impactin en el sector.

L'anàlisi en detall de les propostes de valor més significatives en l'àmbit de les *insurtechs* seria objecte d'una tesi per si mateixa. Tot i això a continuació es mencionen breument algunes de les principals iniciatives en els rams d'autos, llar i salut (les 3 línies de negoci més desenvolupades actualment per les *insurtechs*).

- **Root Insurance**²⁶: *Root Insurance* ofereix una assegurança d'automòbil totalment digital, centrada en la seva pròpia aplicació mòbil, en la qual els clients poden subscriure plans de cobertura altament personalitzats que inclouen des de cobertures de responsabilitat civil, a danys i cobertura mèdica. L'aplicació mòbil de *Root Insurance* recopila dades a través dels telèfons dels clients per assignar-los-hi posteriorment una puntuació mitjançant *machine-learning* i intel·ligència artificial. Aquesta recopilació de dades va des de variables que analitzen la forma en què condueix un client, a altres dades convencionals, com ara l'edat dels conductors o el seu lloc de residència, tot plegat amb la finalitat de segmentar millor els seus clients per oferir propostes personalitzades i preus ajustats a les característiques de cada client.
- **Lemonade**²⁷: *Lemonade* ofereix protecció sobre béns personals ubicats a les llars dels clients. Disposa d'una plataforma digital que compta amb intel·ligència artificial per gestionar les reclamacions i està associada amb companyies de reassegurança per cobrir la seva cartera de riscos. Tots els productes i serveis s'optimitzen mitjançant l'aplicació de tècniques d'anàlisi de dades que permeten proporcionar pòlisses personalitzades i primes ajustades per a cada client. La companyia treballa per reduir els costos operatius mitjançant l'automatització de processos de negoci, i aplica una “tarifa plana” de gestió a totes les

²⁵ Empreses que basen el seu negoci en l'ús eficient de les dades, com a eix principals dels seus processos i de la presa de decisions. D'aquesta manera, la informació i les dades es converteixen en el seu principal element de valor, i esdevenen el motor per millorar la competitivitat de l'empresa i optimitzar-ne els processos.

²⁶ Companyia d'assegurances nord-americana del ram d'automòbils: www.joinroot.com

²⁷ Companyia d'assegurances nord-americana del ram de llar: www.lemonade.com

pòlisses, per cobrir els costos operatius. L'excedent generat un cop pagats els costos, reassegurances i indemnitzacions, és destinat a causes socials a través del que es coneix com a "*Lemonade Giveback*". Les darreres innovacions en les que estan treballant pretenen incentivar el comportament ètic dels seus clients per evitar el frau.

- **Clover²⁸:** *Clover* és una companyia d'assegurances centrada en el *Medicare* (el programa de salut federal nord-americà per a gent gran). Els clients poden millorar el seu pla públic de cobertura sanitària, afegint la cobertura de *Clover* que proporciona assistència mèdica digital online, un equip de professionals mèdics 24x7, i accés a serveis personalitzats. *Clover* fa ús d'un model híbrid basat en la tecnologia i el treball humà, per oferir productes especialitzats i serveis humanitzats al seu públic objectiu. *Clover* treballa amb la seva pròpia xarxa de proveïdors de salut que inclou gimnasos, metges de capçalera, farmàcies i infermeres d'atenció domiciliària. Atès que els clients de *Clover* són gent gran, l'empresa ofereix tant canals online com telefònics per ajudar als seus clients a contractar productes i serveis, a sol·licitar assistència, o a realitzar qualsevol altre tràmit.

3.3.2. Assegurances *peer-to-peer* (P2P)

Una de les revolucions que estan comportant les noves tecnologies, és que a partir de les capacitats que aquestes ofereixen, estan apareixent noves propostes com ara els models de negoci P2P que busquen permetre la transacció directe persona a persona, eliminant del negoci tots aquells intermediaris que no aporten valor al servei o producte final.

Les iniciatives basades en sistemes P2P ja han florit significativament en altres àrees d'activitat econòmica, amb actors que han assolit posicions de reconeixement rellevant, especialment en sectors com ara viatges (*AirBnb*, *BlaBlaCar*), transport (*Uber*), compres (*eBay*, *Wallapop*) i finançament (plataformes de préstecs). Durant els darrers anys, i de la mà d'iniciatives liderades per diferents *insurtechs*, les noves tecnologies han donat lloc a l'aparició d'un nou model de negoci en la indústria asseguradora: les assegurances P2P o assegurances col·laboratives.

Funcionament del model d'assegurances P2P

Aprofitant les potencialitats de les noves tecnologies, aquest tipus de propostes ofereixen plataformes 100% digitals amb alta experiència d'usuari, mitjançant les quals les persones poden agrupar-se de forma autònoma i auto-gestionada per crear grups de risc assegurant-se entre ells, normalment amb exposicions a petita escala. A diferència dels models d'assegurances tradicionals, on el risc és assumit per la companyia asseguradora, en el model d'assegurances P2P és la comunitat de participants qui assumeix les responsabilitats financeres col·lectives de compartir els riscos individuals.

En termes generals el funcionament dels grups és el següent: cada individu paga una quota per assegurar el corresponent risc, i amb la suma de totes les quotes del grup es constitueix el que s'anomena "fons comú". Quan es produeixen sinistres dins del grup, aquests es paguen del fons comú. Un

²⁸ Companyia d'assegurances nord-americana del ram de salut: www.cloverhealth.com

percentatge de la quota aportada per cada individu també va destinat a pagar els costos d'administració de la plataforma. A final del període de cobertura es fa la liquidació del fons comú, i si un cop descomptades les prestacions pagades i les despeses d'administració de la plataforma, encara queda un romanent de diners, aquests són retornats a la comunitat de membres segons les condicions prèviament acordades (per exemple amb reemborsaments individuals directes, descomptes en primes futures, o bé fent aportacions a accions socials designades per la comunitat). En algunes plataformes, com per exemple **Friendsurance**²⁹ (una de les plataformes més representatives del model d'assegurances P2P), el reemborsament als membres del grup només es fa per aquells usuaris que no hagin declarat cap sinistre a tancament del període de cobertura.

Pel que fa a la modalitat de cobertura que ofereixen aquest tipus de plataformes P2P, ens trobem amb dos models generals:

- Limitada segons els recursos disponibles en el fons comú. Si les despeses de la sinistralitat ocorreguda en el grup són superiors als recursos disponibles en el propi fons, cada membre rebrà només la part proporcional que es pugui cobrir amb els fons disponible. Per exemple, si en un grup amb un fons comú de 1.000 euros, arriben 10 reclamacions aprovades de 200 euros cadascuna, cada membre rebrà només 100 euros com a compensació.
- Re-assegurada amb un tercer per cobrir el risc de que el grup pateixi una sinistralitat major que la capacitat del propi fons. En aquesta modalitat els membres del grup no estan exposats al risc d'una insuficiència de fons del propi grup, per tal de satisfer la sinistralitat ocorreguda.

Plataformes P2P: les noves mutualitats del segle XXI?

El funcionament general de les plataformes P2P guarda moltes similituds amb el de les mutualitats. És per això que en alguns contextes es parla dels models d'assegurances P2P com les mutualitats del segle XXI. Però és realment així? Analitzant en detall el model de negoci d'aquests plataformes respecte al de les mutualitats, es constata que hi ha certes diferències fonamentals entre ambdós models, d'entre les quals se'n destaquen les següents:

- **Sistema de governança:** en el cas de les assegurances P2P, els membres del grup no són els propietaris de la plataforma mitjançant la qual comparteixen els riscos, ni tenen cap capacitat de participar en el govern de la mateixa.
- **Activitat principal:** Una altra diferència entre les mutualitats i els models d'assegurances P2P, és que aquestes últimes són en la immensa majoria intermediàries especialitzades, i no asseguradores. La capacitat d'absorció de risc la proporcionen col·lectivament els membres de la xarxa, mentre que les plataformes P2P, es limiten a organitzar els grups, administrar les pòlisses i a gestionar els sinistres.
- **Procedència del capital:** A diferència de les mutualitats, que són societat de persones, la majoria de models d'assegurances P2P són

²⁹ Plataforma P2P alemanya que cobreix múltiples rams www.friendsurance.de

societats de capital amb aportacions realitzades per algun inversor, i que per tant n'espera obtenir un benefici. Per exemple, *Friendsurance* ha comptant, entre d'altres, amb finançament de firmes de capital risc (*Horizons Ventures*³⁰), o diversos *Business Angels* tant d'Àsia com d'Estats Units.

- **Distribució dels beneficis:** Si bé és totalment cert que en els models d'assegurances P2P bona part dels beneficis són redistribuïts als propis participants del grup, en la majoria d'iniciatives, com a societats de capital que són, part dels beneficis també van a parar als inversors aportants del capital.

En resum, tot i que les plataformes d'assegurances P2P presenten similituds tant en el funcionament com en l'esperit de les mutualitats tradicionals, no se les pot considerar com a tals, ja que no respecten part dels trets característics reconeguts com a propis de les mutualitats.

Ara bé, tot i que no les puguem considerar com a mutualitats en sentit estricte, sí que és cert que el model de negoci de les plataformes P2P està molt més proper al de les mutualitats que al de les companyies d'assegurances tradicionals, i el que és més important, a través de la innovació tecnològica aconseguir superar amb èxit un dels reptes de les mutualitats que sovint en dificulta el seu desenvolupament: deslocalitzar-se d'un territori concret, i fer arribar la seva proposta a un major número de persones.

Així doncs les plataformes P2P aporten un element rellevant de cara a reflexionar sobre les mutualitats del segle XXI: l'ús de les noves tecnologies com a vehicle determinant per deslocalitzar la mutualitat d'un territori concret.

Beneficis dels models d'assegurances P2P

Millora de l'eficiència

En termes generals, en els models d'assegurances P2P, la constitució dels grups de risc es realitza per dues vies: directament per coneixença mútua entre les persones que decideixen formar un grup (és a dir, sota invitació d'algú que ja forma part del propi grup), o bé a través de l'assignació de la persona individual, per part de la plataforma, a un grup ja existent amb qui comparteix característiques similars (aquesta última modalitat està orientada a persones que volen formar part de la iniciativa, però no coneixen a cap altre membre que les pugui convidar).

Mitjançant la creació d'aquests grups de coneixença, el que pretenen les iniciatives P2P és incrementar la confiança en un doble sentit:

- Major confiança entre els individus que comparteixen els riscos: tothom coneix a la resta del grup, s'estableixen cercles de confiança amb un vincle comú natural (familiar, de coneixença, d'interessos comuns), i els recursos del "fons comú" són propis i compartits. Aquesta confiança, coneixença i en part " propietat " sobre el fons comú, incrementa el bon comportament "moral" i actitudinal de l'assegurat respecte la gestió dels seu propis riscos.

³⁰*Horizons Ventures Limited* és una firma de capital de risc amb seu a Hong Kong, orientada a invertir en noves empreses disruptives i enfocades en la tecnologia.

- Major confiança de la plataforma envers els individus assegurats: en bona part la selecció de riscos es delega al propi col·lectiu. Amb un col·lectiu interessat directament en mantenir un bon comportament sinistral, s'incrementa la confiança envers el propi grup.

Pel que fa a la constitució del grup de risc, la idea subjacent en aquest model de negoci és que els propis amics, companys i coneguts estan, a priori, millor capacitats per filtrar individus amb un component de risc elevat i evitar que formin part del grup de risc compartit, en la mesura que és el propi col·lectiu el primer interessat en mantenir la sinistralitat baixa. Una altra conseqüència d'aquesta major confiança entre els membres del grup, és que difícilment els membres del grup voldran ser deshonestos amb la resta, tant a l'hora de declarar la situació real del risc a assegurar, com els sinistres ocorreguts; amb la qual cosa es redueix la infraassegurança, el frau i el número de sinistres exagerats. Els models d'assegurances P2P també defensen que per un aspecte moral, el comportament dels individus respecte el risc assegurat serà més curós que si aquest estigués assegurat en una companyia tradicional, per la responsabilitat que senten els assegurats cap al col·lectiu.

Si a la millor capacitat de seleccionar riscos, la millora del comportament conductual del col·lectiu assegurat, la reducció del frau i dels costos administratius, hi afegim el fet que els costos de distribució i adquisició també són baixos donat que són els propis individus qui realitzen en part la distribució tot convidant a altres persones al seu propi grup de risc o creant-ne de nous, obtenim que el model en qüestió pot presentar eficiències importants en termes de costos operatius. Aquesta reducció de costos, a priori hauria de redundar també en establir primes competitives.

Millora de la imatge a través de la transparència en la gestió dels recursos

Un dels “punts de dolor” del model de negoci assegurador, és que sovint les asseguradores tenen una forta imatge negativa al ser vistes com empreses recaptadores de primes per avançat, sota una promesa de compensació futura en cas de necessitat (ocurrència del risc assegurat), que després no compleixen segons les expectatives del consumidor (excloent el sinistre, limitant-ne la cobertura o dificultant-ne el tràmit sota criteris poc transparents a ulls del client). Les plataformes P2P pretenen atacar directament aquest “punt de dolor”, oferint una millor experiència d'usuari en la gestió de reclamacions de sinistres i pagament de prestacions. Donat que aquest model de negoci es basa en la confiança entre els membres del grup, la proposta de valor és crear processos de gestió de sinistres simples i ràpids, i evidentment totalment digitals.

Ara bé, no obstant aquest marc de confiança que regeix en l'esperit de la tramitació de prestacions quan ocorren sinistres dins del grup, les plataformes apliquen mecanismes de control per evitar frauds i establir una import total de la prestació just. En algunes plataformes aquesta tasca recau novament en els propis membres del grup; en aquest sentit es presenten dos models P2P que proposen una gestió de sinistres en aquesta línia:

- **BeSure**³¹: Totes les reclamacions són adjudicades a un “jurat” del propi grup, format per persones voluntàries o assignades automàticament en cas de no existir un “jurat” voluntari. Aquest “jurat” del propi grup serà l’encarregat de fer la pròpia valoració, assegurant-se també que el demandant ha complert tots els requisits definits en el grup per tenir dret a cobertura.
- **Teambrella**³²: Aplicació en la gestió de sinistres de la regla d’or “tracta als demés com t’agradaria que et tractessin a tu”. A l’igual que en el cas anterior, el procés de gestió de sinistres és transparent i col·laboratiu, però en aquest cas les reclamacions no són adjudicades a un “jurat” o part del grup, sinó que l’individu perjudicat fa públic el sinistre a tots els membres del grup, informant dels danys causats i fent ell mateix una proposta de compensació (per exemple en el cas d’una averia mecànica, publicant fotografies dels danys patits, junt amb un pressupost de reparació). En aquest moment s’inicia un procés (acotat en el temps) de deliberació entre els membres del grup de risc, durant el qual cada individu pot “votar” si el perjudicat té dret a cobertura o no pel sinistre ocorregut, i quina compensació considera que ha de rebre. Un cop finalitzat el període de deliberació es computen tots els vots i s’obté l’import a satisfer al perjudicat, en base a l’opinió del grup.

En aquest dos models, és doncs el propi grup qui pren sobiranament la decisió sobre les prestacions a pagar, fet que busca incrementar la transparència del procés, i la confiança dels usuaris respecte al propi model a l’oferir total control i traçabilitat sobre el destí dels recursos econòmics gestionats. Sent els propis assegurats els qui decideixen sobre les seves prestacions, s’ataca també directament el possible conflicte d’interessos entre assegurat i assegurador, que sovint acaba derivant en la mala imatge de les asseguradores al ser considerades com empreses que no compleixen els compromisos acordats amb els seus clients.

Ara bé, no totes les plataformes requereixen que els assegurats participin de manera activa en el procés d’acceptació i gestió d’una reclamació; són múltiples les plataformes que assumeixen aquesta gestió. El que és comú a totes les iniciatives és que el tràmit de declaració del sinistre és totalment online, i en funció de la plataforma permeten adjuntar tot tipus de recursos digitals per facilitar la tramitació de la reclamació i posterior pagament, des de fotografies del dany, a geo-localitzacions de la ubicació on ha ocorregut el sinistre, o bé àudios on l’usuari pot explicar el què ha succeït. A més a més, per mantenir la transparència en la gestió dels sinistres, els usuaris tenen accés i visibilitat a tots els sinistres acceptats i pagats dins del grup, de manera que mantenen la traçabilitat sobre la gestió dels recursos. Una plataforma P2P que aplica aquest tipus de procediment en la gestió dels sinistres és la sud-africana **Pineapple**³³.

Aquesta simplificació dels processos en la gestió de sinistres, a banda dels beneficis que genera en termes de millora de imatge i increment de

³¹ Plataforma P2P canadenca de distribució de riscos entre iguals. www.besure.com

³² Plataforma P2P russa de cobertura entre iguals, activa principalment en danys a cotxes. www.teambrella.com

³³ Plataforma P2P Sud-africana de cobertura de bens personals. www.pineapple.co.za

transparència, també deriva en una reducció de costos de gestió i tramitació, incrementant novament l'eficiència general del model.

Eliminació del conflicte d'interessos assegurat-assegurador

En els models d'assegurances P2P, a l'igual que en les mutualitats, el concepte d'assegurat i assegurador és dilueix, ja que els individus del grup tant asseguren els seus riscos, com en comparteixen les conseqüències financeres; d'aquesta manera es minimitza qualsevol tipus de conflicte d'interès entre les parts.

Retorn econòmic a la comunitat dels beneficis generats

Una altra de les fortaleses que exploten les plataformes d'assegurances P2P com a element clau de la seva proposta de valor, i diferencial respecte les assegurances tradicionals, és que el possible benefici resultant de la gestió compartida dels riscos de la comunitat, és retornat en part al propi col·lectiu generant una major satisfacció de l'usuari amb la prima final pagada. Amb la major transparència en la gestió dels recursos econòmics que ofereixen aquests plataformes, es busca també que l'assegurat tingui un millor enteniment del funcionament de l'assegurança, i per conseqüent consideri que paga una prima justa i que comprèn.

Propostes innovadores en la gestió de primes

Darrerament han sorgit iniciatives d'assegurances P2P que, a través de l'ús de la tecnologia *BlockChain*, intenten transformar el principi del negoci assegurador segons el qual l'assegurat ha de pagar per avançat una prima per cobrir un possible perjudici futur. Aquest nou model d'assegurança P2P utilitza un moneder digital (més conegut com a “*wallet*” en el marc de la tecnologia *BlockChain*), on cada membre del grup diposita la seva prima en un compte de dipòsit com a garantia per utilitzar-la en cas de ser necessària per a fer front als pagaments de les reclamacions que siguin aprovades. És a dir, tot i que l'import de la prima està certament “retingut” en el “*wallet*”, aquesta continua estant en “possessió” de l'assegurat, o com a mínim en té un control clar i transparent del seu possible consum. A mesura que es van produint i aprovant reclamacions, es va descomptant de cada “*wallet*” dels membres del grup, la part proporcional que correspon aportar a cada individu. En aquest model, cap dels membres té una exposició al risc superior a la quantitat dipositada en els seus moneders digitals a l'inici del període de cobertura. Els pagaments d'aquests models es fan mitjançant la criptomoneda *Bitcoin*, reduint encara més els costos de la transacció. La plataforma *Teambrella*, esmentada anteriorment, afirma ser la primera asseguradora P2P que va utilitzar aquest model basat en *Bitcoin*.

La plataforma sud-africana *Pineapple*, ja esmentada també anteriorment, utilitza un procediment pràcticament idèntic amb la utilització de “*wallets*” personals on van a parar les primes aportades per l'assegurat, d'on es van descomptant els costos derivats del sinistres del grup, i on a final d'any es re-emborsen els beneficis restants (en cas d'existir). *Pineapple* soluciona la possibilitat de que el grup pateixi una insuficiència de primes per pagar la sinistralitat del conjunt de membres, re-assegurant el risc a una companyia d'assegurances tradicionals, motiu pel qual cobra als usuaris la corresponent quota addicional.

Tot i que tant a *Teambrella* com a *Pineapple*, les primes aportades queden dipositades en un "wallet" del propi assegurat, en el fons no deixen de ser en part primes pagades per anticipat (com en el model tradicional), ja que fins que no acaba el període de cobertura els usuaris no poden fer ús del romanent, en cas que s'hagi produït un excedent.

Una aproximació més innovadora al concepte de primes post-pagables la trobem a la plataforma britànica **Laka**³⁴. Els usuaris d'aquesta plataforma han de pagar una quota anual de 12 GBP. Addicionalment, cada final de mes, la plataforma carrega als usuaris una prima corresponent exactament a les reclamacions ocorregudes dins del seu grup en aquell mes concret, més un 20% com a quota de despeses de gestió. Així doncs, la prima mensual és variable cada mes en funció de la sinistralitat del grup, i és cobrada a més vençut. Evidentment sorgeix la pregunta de que passa si un mes la sinistralitat és molt alta; doncs bé, la prima màxima mensual està pre-fixada en funció de la cobertura que hagi contractat cada assegurat, i les pèrdues que es puguin produir són cobertes a través de *MunichRE*, amb qui *Laka* té re-assegurats els possibles excessos de sinistralitat. D'aquesta manera en aquesta plataforma, les primes són veritablement post-pagables a mes vençut, variables mes a mes, limitades a una prima màxima pactada en les condicions contractuals, i la cobertura en cas de sinistre està garantida. En canvi en aquest sistema, a final d'any no hi ha un retorn o repartiment de benefici als membres del grup, ja que durant l'any ja han abonat exactament el cost del sinistres ocorreguts (més les despeses de gestió ja pre-fixades i conegudes).

Evolució de les assegurances P2P: clars-obscurs del model

Els inicis del model d'assegurances P2P es situen en el 2010, i la primera iniciativa que va popularitzar el model, va ser la *startup* alemanya *Friendsurance*. Avui en dia *Friendsurance* segueix sent una de les plataformes referents del sector, amb més de 100.000 usuaris i productes que cobreixen un amplí ventall de cobertures: llar, autos, responsabilitat civil, electrònica, telefonia, salut, i despeses legals, entre d'altres. *Friendsurance* no subscriu directament les pòlisses, sinó que actua com a corredora, i ha evolucionat d'un sistema 100% P2P en els seus inicis, a un sistema híbrid entre corredora tradicional i plataforma P2P. Això significa que part dels seus productes són comercialitzats sota la lògica de models P2P d'assegurances per grups, mentre que altres productes es comercialitzen individualment.

A partir d'aquí les iniciatives basades en el model d'assegurances P2P s'ha anat estenent i replicant arreu del món, des d'Europa, a Àsia, Amèrica Llatina, Amèrica del Nord, Àfrica i Oceania. A l'estat espanyol el sector està molt poc desenvolupat, amb l'única presència de *Cobertoo*³⁵, que ofereix assegurances P2P per a mòbils. Recentment *Cobertoo* i la companyia asseguradora suïssa *Helvetia* han arribat a un acord de col·laboració, passant a ser aquesta última inversora del projecte.

Però tot i aquest desenvolupament global, quin ha estat l'impacte real fins avui en dia d'aquest model d'assegurances? Doncs analitzant l'evolució del conjunt

³⁴ Plataforma P2P britànica que ofereix assegurances per bicicles i complements de bicicletes. www.laka.co

³⁵ Plataforma P2P espanyola que ofereix assegurances per a mòbils. cobertoo.com

del sector en aquests 10 anys d'existència, podem dir que no s'estan assolint les expectatives generades en els seus inicis. Si bé és cert que *Friendsurance* continua sent una iniciativa d'èxit, són nombroses les propostes sorgides en els darrers anys que han acabat fent fallida, incloses diverses propostes que fa uns anys eren referents en l'àmbit d'assegurances P2P, com ara les britàniques *Guevara* i *Inspool* dedicades a les assegurances de cotxes, la francesa *InsPeer*, la italiana *Darwinsurance* (viatges), la neozelandesa *PeerCover*, o la xinesa *TongJuBao*, per posar alguns exemples.

Altres plataformes, tot i que segueixen actives, no han aconseguit ni de bon tros un públic massa, com per exemple la russa *Teambrella* que només ha aconseguit mantenir actiu el seu negoci d'assegurances de cotxes en l'àmbit rus, tot i la seva aposta per la innovació i ús de tecnologies disruptives com la *Blockchain*.

Però perquè estant tenint els models d'assegurances P2P aquestes dificultats per ser adoptades de manera massiva? Els motius exposats per diversos experts són variats, entre els quals destaquem les següents idees força:

- **No estem davant de propostes disruptives:** Sovint es fa un mal ús del terme “disrupció”, quan en realitat s'està davant d'una “innovació”. Per “disrupció” s'entén la transformació d'una indústria en una manera que ni els actors rellevants de la mateixa ni cap *startup* havia visualitzat abans. En canvi per “innovació”, s'entén l'acció o procés d'aportar noves idees, metodologies, o dispositius, per millorar un element o punt de dolor de la indústria però sense arribar a transformar-la. En el cas de les assegurances P2P, estem doncs davant d'iniciatives que milloren punts actuals gràcies a l'ús de les noves tecnologies, però no estan canviant la naturalesa de la indústria, en la mesura que el seu model de negoci subjacent s'assimila al model de les mutualitats existent des de fa cents d'anys.
- **Dificultat per cobrir una necessitat real de les persones de manera significativament diferent:** Sovint la seva proposta de valor costa de ser diferenciada de les que ofereixen altres insurtech. Per exemple, *Lemonade* que avui en diano permet crear grups propis de riscos compartits, ofereix una proposta de gran qualitat en termes d'experiència digital d'usuari, i que també inclou el retorn de part dels beneficis als propis assegurats en cas de baixa sinistralitat (en aquest cas en format de donació a les causes benèfiques escollides pels assegurats).
- **Excés de confiança en aspectes morals:** una de les línies que intenta explotar i rendibilitzar el model d'assegurances P2P, és que compartint els riscos amb persones properes, el comportament dels individus pot resultar més ètic que en una companyia d'assegurances privada, de manera que la sinistralitat serà menor i per tant les primes podran ser més ajustades. Tot i que és innegable que aquest supòsit pot esdevenir cert en determinades persones o col·lectius, sorgeixen més dubtes sobre si aquesta necessitat de comportar-se de manera “ètica” pot suposar més aviat un al·licient o un barrera pel públic en general, tenint en compte precisament que la pràctica del frau està àmpliament estesa. Addicionalment l'ètica de les persones pot tenir un

impacte positiu en la sinistralitat relacionada amb el frau, però no té cap relació amb la sinistralitat derivada de l'aleatorietat del risc assegurat; per tant, per molt ètic que pugui ser el comportament del col·lectiu, la sinistralitat del grup pot patir episodis amb alta ocurrència, i en aquelles propostes on la cobertura està limitada a la pròpia capacitat del fons, pot derivar en una falta de recursos econòmics per satisfer les necessitats de tots els assegurats, cosa que en cap cas redundarà en una experiència de client satisfactòria.

- **Implicació de l'assegurat en tasques de gestió:** Tal i com s'ha descrit anteriorment, algunes plataformes d'assegurances P2P presenten models de gestió de sinistres que requereixen de l'acció participativa dels seus membres. No està clar que el públic en general tingui ganes d'haver d'assumir aquest rol, ni de dedicar-hi un temps, sobretot tenint en compte que es poden derivar situacions delicades amb familiars, amics i coneguts, la qual cosa pot ser vista per molta gent més com un punt a evitar, que com una motivació.
- **Escalabilitat del model:** Tot i tractar-se de models de negoci 100% digitals i per tant altament escalables des d'aquest punt de vista, els models d'assegurances P2P presenten diversos reptes rellevants per poder estendre el model a gran escala de manera significativa:
 - Per crear els grups, necessiten aconseguir un nombre prou gran de clients amb perfils de risc similars, i que aquests mantinguin el contacte.
 - Ser capaços d'explicar simple i clarament el model d'assegurances P2P als consumidors.
 - Aconseguir que els consumidors confiïn en la capacitat de cobrir els sinistres que puguin ocórrer.
 - Costos elevats en marketing i publicitat per fer arribar la proposta al públic en general, més enllà d'on puguin arribar el propi boca-orella impulsat pels propis membres dels grups existents.

Ara bé, tot i que les plataformes d'assegurances P2P es troben amb una sèrie de dificultats per poder ser adoptades de manera massiva, això no significa que no puguin esdevenir un model de negoci sostenible i de futur; iniciatives com *Friendsurance* demostren clarament que el mercat existeix, i que fent una proposta de valor de qualitat el model és sostenible. Per tot plegat l'evolució que avui en dia sembla més probabilista, és que com a mínim a curt i mig termini les assegurances P2P siguin una solució adient per un determinat nínxol de mercat. És per això que esdevé clau que aquestes plataformes identifiquin clarament el públic objectiu on poden ser rellevant i tenir un impacte el suficientment ampli com per fer sostenible la proposta.

3.3.3. Plataformes d'ajuda mútua xineses: un model de *crowdfunding*

En paral·lel a les assegurances P2P, en els darrers anys s'ha desenvolupat un nou model de negoci a la Xina: les plataformes d'ajuda mútua. Mitjançant aquestes plataformes, els participants comparteixen el risc de caure greument malalts, i les corresponents despeses mèdiques relacionades. A diferència del model d'assegurances P2P (amb moltes similituds a una mutualitat), les

plataformes d'ajuda mútua de la Xina tenen més similituds a un model de *crowdfunding*.

Funcionament de les plataformes d'ajuda mútua xineses

Per entrar a formar part d'una d'aquestes plataformes, els participants no han de pagar cap quota inicial, ni cap prima periòdica pre-fixada, és a dir, no hi ha cap cost d'adhesió; només cal signar el corresponent conveni d'inscripció, mitjançant el qual, entre d'altres coses, els participants es comprometen a compartir solidàriament les despeses derivades de les malalties crítiques que pateixin tots els membres de la plataforma.

Quan un membre de la plataforma pateix una malaltia crítica inclosa en el seu pla de cobertura, envia a la plataforma la corresponent documentació acreditativa, junt amb la seva petició de compensació (normalment tot a través del canal digital). Posteriorment les plataformes avaluen i verifiquen totes les reclamacions rebudes amb l'objectiu d'evitar-ne el frau, aplicant procediments rigorosos i equips mèdics especialitzats. Cada mes, les plataformes obtenen l'import total de totes les reclamacions rebudes i verificades durant el mes, divideixen els costos totals entre el conjunt de participants, i cobren automàticament l'import corresponent a cada membre de manera equitativa entre tots ells. Per exemple, en un cas simple, si en una plataforma formada per 1.000 persones, durant un determinat mes arriba una única reclamació que és verificada, i que té una despesa associada de 2.000 iuans per cobrir el tractament de la malaltia corresponent, a final de mes es cobrarà automàticament 2 iuans a cadascun dels 1.000 membres.

D'aquesta manera, els participants de cada plataforma comparteixen els costos derivats dels tractaments de les malalties que pateixin (sempre i quan formin part del pla de salut contractat, i la corresponent reclamació hagi estat verificada per la pròpia plataforma).

Llençada al mercat l'octubre de 2018, *Xiang Hu Bao* (que literalment significa en xinès "protecció mútua") és l'empresa líder del mercat, havent aconseguit més de 100 milions de participants en la seva plataforma en menys de 2 anys d'existència. La plataforma en qüestió, propietat de l'*Ant Financial Grup*³⁶, està disponible a través de la plataforma de pagament electrònic *Alipay*³⁷, i proporciona plans de salut bàsics per protegir als participants enfront desenes de malalties crítiques (com ara càncer, Alzheimer, ceguera, Parkinson, i recentment ha estat inclosa la COVID-19). Quan un participant s'afegeix al pla, signa un contracte on es determinen els termes i condicions de l'acord³⁸, i pel qual es compromet a abonar mensualment els costos compartits derivats de l'ajuda mútua col·lectiva. Alhora de calcular els costos mensuals a repartir entre el conjunt de participants de la plataforma, *Xiang Hu Bao* afegeix un 8% al conjunt de compensacions derivades de les reclamacions acceptades, en concepte de quota per la gestió de les compensacions (costos d'administració

³⁶Companyia xinesa de serveis financers, considerada la fintech més gran del món, matriu d'*Alipay* i controlada pel fundador d'*Alibaba*.

³⁷ Plataforma de pagament electrònic desenvolupada pel gegant tecnològic de comerç electrònic *Alibaba*.

³⁸ Entre altres coses les compensacions rebudes en cas de malaltia, i que depenen de dues variables: edat (amb dos grups, un de 30 a 39, i un altre de 40 a 59 anys), i tipologia de malaltia

de la plataforma, costos de l'equip d'especialistes que verifica les reclamacions rebudes per evitar frau, costos de la gestió de pagaments, entre d'altres). Aquesta quota del 8% de recàrrec addicional al total de compensacions a pagar, també es distribueix a parts iguals entre tots els membres de la plataforma.

Diferències entre les plataformes d'ajuda mútua xineses i les assegurances P2P

Hi ha diverses diferències importants entre el model d'assegurances P2P, i les plataformes d'ajuda mútua sorgides a la Xina. A continuació n'esmentarem les més significatives:

- **Aportacions dels participants:** En les assegurances P2P normalment els assegurats paguen primes per avançat, tal i com succeeix en les mutualitats tradicionals. En canvi, en les plataformes d'ajuda mútua xineses els participants no ha de pagar cap quota anticipada, sinó que cada final de mes el sistema calcula les despeses que ha de pagar cada participant (en funció del cost de les reclamacions que s'hagin de pagar) i les dedueix automàticament dels comptes de cada participant (normalment el cost de l'ajuda mútua es comparteix equitativament entre tots els participants de la plataforma).
- **Fons comú:** Les assegurances P2P solen gestionar el fons comú creat per a cada grup de participants. En canvi, el govern xinès no permet que les plataformes d'ajuda mútua prenguin possessió en ningun moment de les aportacions dels participants de la plataforma, per evitar d'aquesta manera el possible esquema *Ponzi*³⁹. Totes les transaccions en efectiu es realitzen mitjançant comptes de dipòsits en custòdia gestionades per bancs tercers, o mitjançant sistemes de pagament en línia com *WeChat Pay* o *Alipay* (les dues principals plataformes de pagaments electrònics xineses).
- **Garantia de la cobertura:** Com ja s'ha mencionat anteriorment, la majoria de models d'assegurança P2P inclouen la participació d'asseguradores o re-asseguradores tradicionals, que es fan càrrec dels pagaments si el fons comú o és suficient per pagar la sinistralitat del grup. És a dir, en la majoria d'iniciatives d'aquest tipus, la cobertura està garantida per un tercer. Aquesta situació no es dona en les plataformes d'ajuda mútua. Sense un fons comú per gestionar, si els participants no responen solidàriament de les despeses derivades de les reclamacions col·lectives, els perjudicats poden veure reduïda la cobertura rebuda.
- **Marc regulador:** Les plataformes d'ajuda mútua no tenen llicència per part de la Comissió Reguladora de Banca i Assegurances de la Xina (CBIRC), i no han de complir els durs requisits de capital ni altres regles de gestió del risc que s'apliquen a les asseguradores tradicionals. És per això que la CBIRC requereix explícitament a aquestes plataformes que no anomenin assegurances als seus productes, que no s'autoanomenin asseguradores, que no garanteixin el pagament, i que no promulguin que estan regulades pel govern (perquè no ho estan).

³⁹ L'esquema Ponzi és una operació fraudulenta d'inversió que implica abonar als inversors actuals els interessos obtinguts de les aportacions fetes pels nous inversors.

Evolució de les plataformes d'ajuda mútua xineses

Apareguda tot just fa 4 anys (el 2016), s'espera que la indústria d'ajuda mútua de la Xina arribi als 450 milions d'usuaris al 2025 (tres vegades més que els usuaris a finals de 2019), o el que és el mateix, gairebé el 32% de la població del país, segons es descriu en el *White Paper* de la indústria d'ajuda mútua publicat a començaments de maig de 2020 per l'Institut de Recerca de l'*Ant Financial Group*. El potencial que aquest mercat té a ulls dels grans inversos queda palès amb el darrer actor que s'ha incorporat al mercat; ni més ni menys que el gegant tecnològic xinès *Xiaomi*, que el juny de 2020 ha anunciat el llançament de la seva pròpia plataforma d'ajuda mútua: *Xiaomi Huzhu*. Altres gegants tecnològics com el cercador *Baidu*, la plataforma de comerç electrònic *Alibaba*, o el gegant de "gaming" *Tencent*, també participen d'aquest nou sector emergent xinès.

L'esmentat *White Paper* de la indústria, el primer d'aquest tipus a la Xina, va enquestar el març de 2020 a més de 58.000 usuaris de plataformes d'ajuda mútua. Entre els participants enquestats, el 80% va afirmar que guanya menys de 1.180 USD al mes, mentre que el 72% procedeixen de ciutats petites o zones rurals. Els membres predominants d'aquestes plataformes provenen doncs principalment de famílies de renda baixa o de renda mitjana.

Per entendre el ràpid desenvolupament d'aquest tipus de plataforma a la Xina, cal esmentar que en aquest país el sistema públic d'assistència sanitària no cobreix la totalitat de les despeses derivades en cas de malaltia crítica, sinó que la taxa de reemborsament està situada al 60%⁴⁰, quedant el 40% restant a pagar per part dels propis pacients. Segons el *White Paper*, els programes d'ajuda mútua serveixen de complement al sistema de salut, reduint les despeses a cobrir pels propis pacients en el tractament de malalties crítiques, passant d'un 40% a menys del 20% per a persones que fins al moment depenien en exclusiva de la cobertura sanitària pública (és a dir, que no tenien una assegurança privada de salut).

D'aquesta situació se'n desprèn que, persones amb una capacitat adquisitiva baixa que no poden fer front als costos de contractar una assegurança de salut privada, troben en les plataformes d'ajuda mútua una mitigació del seu risc a contraure una malaltia crítica, que si bé no ofereix una cobertura garantida, té un preu que sí que es poden permetre. El 70% de les persones enquestades en el *White Paper*, confirmen que no disposen de cap assegurança de salut privada, tot i que el 42% dels enquestats sí que van manifestar la voluntat d'intentar contractar-ne una en el futur. En aquest sentit, des de la pròpia indústria s'apunta que les plataformes d'ajuda mútua omplen un forat del sistema de salut xinès, i més que substitutives del mercat assegurador, es proposen com a una opció complementària per un públic objectiu concret que gràcies a la seva proposta i reduïts costos actuals, pot millorar la seva cobertura sanitària.

Tot i el ràpid creixement de la indústria, i les excel·lents expectatives de futur, algunes plataformes d'ajuda mútua ja han col·lapsat al tenir més reclamacions que membres sans, i en conseqüència no poder fer front als pagaments. En

⁴⁰ Font: Xinhua, agència oficial de notícies del govern de la República Popular de la Xina.

aquest sentit, la falta de regulació de la indústria suposa un perill, motiu per qual diversos actors han requerit tant al govern xinès com al propi regulador estatal, a que defineixin unes normes de funcionament estàndard per aquest tipus de plataforma, per donar seguretat al propi sistema de salut, i per protegir al consumidor.

Per últim, destacar que *WaterDrop*, la segona plataforma d'ajuda mutual del país propietat del gegant tecnològic *Tencent*, ha anunciat a mitjans d'agost de 2020 la finalització d'una nova ronda de finançament per valor de més de 230 milions de dòlars. Aquesta ronda ha estat liderada per la re-asseguradora *SwissRe* amb una inversió al voltant dels 100 milions de dòlars. Aquest fet posa de manifest el interès que aquest nou model de negoci està suscitant també en la indústria d'assegurances tradicional.

3.4. DAFO mutualitats

A partir de l'anàlisi tant del context general, com del sector, s'ha realitzat un anàlisi DAFO per tal de reflexionar sobre la situació real en la que es troben les mutualitats d'assegurances, com a punt de partida per poder desenvolupar posteriorment una estratègia de futur.

La síntesi de l'anàlisi DAFO realitzat es resumeix en les següents Debilitats, Amenaces, Fortaleses i Oportunitats.

Debilitats	Amenaces
Manca de professionalització a les Junes de Govern	Crisi i incertesa global
Recursos limitats i burocratitzats	Grans corporacions
Entitats locals amb poca notorietat global	Nous competidors externs
Dimensió reduïda	Excés de regulació i d'exigències normatives
Cartera de productes i serveis limitat	Pèrdua de l'alternativa al RETA
Atracció de talent	
Baixa adopció digital	
Fortaleses	Oportunitats
Llarg termini, sostenibles i orientades al mutualista	Actualitat del mutualisme
Víncle amb el mutualista	Revolució digital
Especialització i qualitat	El poder de la comunitat com a motor d'innovació
Flexibilitat i resiliència	Major preocupació de la societat per la previsió social complementària
Creixement sòlid i sostenible	Mercats "abandonats"
	Imatge seguretat en un context de crisi
	Consciència social de la població

En els següents apartats es desenvolupa cadascun d'aquests punts amb més detall.

Debilitats

Manca de professionalització a les Juntes de Govern

Una de les característiques de les mutualitats és que la seva governança recau en els propis mutualistes. En aquest sentit, la Junta de Govern o Consell d'Administració està format per mutualistes escollits, els quals normalment no tenen experiència en la gestió d'entitats d'assegurances (especialment en les MPS de professionals, on els òrgans de govern estan precisament formats per professionals del col·lectiu en qüestió, com ara metges, advocats, enginyers, etcètera). És per això que la falta de capacitats i coneixements suficients sobre la indústria asseguradora en els Consells d'Administració de les mutualitats, pot provocar riscos en la gestió de l'entitat i la presa de decisions estratègiques. Aquests riscos es veuen addicionalment accentuats en un context tant incert i canviant com l'actual, afectat per una severa crisi econòmica i social.

Un altre dels principals riscos per les mutualitats, tot i el seu tret característic de model de govern democràtic i participatiu entre tots els mutualistes, és l'aparició de problemes de govern ocasionats per situacions d'asimetria de coneixements i informació que poden portar a que determinats òrgans s'actuïn en benefici propi i no en el del conjunt de la mutualitat (Assemblea vs CA, i CA versus Direcció).

Recursos limitats i burocratitzats

La forma jurídica de les mutualitats impedeix les ampliacions de capital, de forma que el seu finançament té limitacions significatives, sobretot si es compara amb el potencial de finançament que poden tenir les grans corporacions privades del sector. Ara bé, tot i que aquestes dificultats per accedir al finançament puguin suposar en certa manera un desavantatge competitiu amb la resta de competidors del mercat, cal tenir present que un dels trets característics de les mutualitats és l'aposta per la sostenibilitat, que en un context com l'actual es tradueix també en fer ús responsable i limitat dels recursos econòmics.

Així doncs, tot i que evidentment aquesta és una limitació per l'evolució de qualsevol negoci, en el cas de les mutualitats pot contribuir a reforçar la pròpia coherència interna, apostant per estratègies que prioritzin la seguretat i visió a llarg termini, i optimitzin al màxim els recursos econòmics disponibles.

Entitats locals amb poca notorietat global

Una de les particularitats que tenen les mutualitats, és que en la seva majoria (sobretot en l'estat espanyol) estan fortament relacionades a comunitats d'àmbit local. Aquesta particularitat resulta una fortalesa en el sentit en que vincula fortament a la mutualitat i als seus membres amb el territori, però alhora representa una important debilitat ja que acaba provocant que aquest tipus d'entitat tinguin una dimensió reduïda i que no transcendeixin més enllà d'un àmbit acotat. Addicionalment, el baix nivell de digitalització, la presència reduïda tant en canals presencials com online, i l'oferta d'una cartera de productes i serveis limitat, provoca que les mutualitats tinguin dificultats per desenvolupar la seva notorietat global. Tot plegat acaba desembocant en el desconeixement de bona part de la població dels avantatges del mutualisme, i

en conseqüència dificulta l'evolució de les mutualitats en un context que requereix de major presència i notorietat en el mercat per esdevenir rellevant.

Dimensió reduïda

Normalment les mutualitats no tenen una gran dimensió, fet que pot disminuir les seves capacitats d'innovació i creixement, i dificultar l'aplicació d'economies d'escala per millorar l'eficiència en terme de costos. De la mateixa manera, aquesta menor dimensió també suposa un risc en quant a la gestió dels propis riscos assegurats, ja que a menor volum de persones assegurades, menor eficiència de la "teoria dels grans números".

Baixa adopció digital

En un context de revolució digital com l'actual, on les noves generacions són plenament digitals de forma nativa, i on els hàbits i costums de la societat en general estan evolucionant cap a la immediatesa en la resposta, l'ús massiu de les aplicacions mòbils, i l'exigència respecte a l'experiència d'usuari com a clients, resulta imprescindible oferir productes i serveis adaptats a aquestes necessitats i per tant altament digitals. El futur de la indústria asseguradora passa per la digitalització massiva, i en aquest sentit el sector en general, i les mutualitats en particular es troben a la cua en termes d'adopció digital, tant en els seus processos externs cap als consumidors, com en els seu propis processos interns. Les entitats que no siguin capaces de sumar-se a l'onada de la transformació digital, tindran serioses dificultats per subsistir en el mercat, i en aquest punt les mutualitats tenen un repte molt important i transcendent.

Cartera de productes i serveis limitat

En el cas de les MPS, la pròpia legislació espanyola a través del regulat en la LOSSEAR, limita tant les activitats com el tipus de producte i serveis que aquestes entitats poden oferir als seus mutualistes. Tot i que la pròpia regulació permet a les MPS sol·licitar la corresponent autorització administrativa per poder operar per rams, sovint aquesta limitació inicial existent ha acabat "provocant" que el desenvolupament de la cartera de productes i serveis hagi estat reduït i molt orientat a les línies de negoci de les quals en són especialistes, sobretot en el cas de les MPS. Aquesta situació dificulta el desenvolupament d'una proposta valor que tingui per objectiu donar una resposta integral a diverses de les necessitats dels mutualistes, amb el propòsit d'esdevenir més rellevants oferint també solucions que van més enllà ala cobertura de determinats riscos específics.

Atracció de talent

Dificultats per incorporar talent, derivat de la major preferència que poden tenir determinats professionals per altres propostes que considerin més atractives. Donat que un dels pilars més importants per construir qualsevol projecte empresarial és construir un equip humà i professional basat en el talent, la manca o baixa disponibilitat d'aquest, és un factor que pot comprometre la viabilitat de la pròpia entitat en un entorn altament exigent com el que caldrà afrontar en un futur immediat, i que requerirà d'altres capacitats per poder assumir el repte amb garanties.

Amenaces

Crisi i incertesa globals

La crisi macro-econòmica i social a la qual ens estem enfrontat, té una magnitud mai vista en els temps recents; en aquest sentit, són diverses les veus que apunten a que estem davant la pitjor crisi que ha patit la societat moderna en temps de pau. El conjunt d'indicadors econòmics i socials, i les perspectives de futur no poden ser més desencoratjadores, i sobretot incertes. Aquesta situació comportarà de ben segur una gran destrucció de llocs de treball, i la desaparició de moltes iniciatives empresarials i models de negoci. Tot i que la indústria asseguradora acostuma a ser una indústria acíclica, i per tant pot resultar en part menys impactada pel context actual, la magnitud de la crisi obliga a les mutualitats a estar especialment atentes a l'evolució de la situació, i a la necessitat de re-inventar-se per poder subsistir amb garanties d'èxit en el futur del mercat d'assegurances.

La severa crisi social i econòmica que estem afrontant, comportarà sens dubte un increment de les desigualtats, i de la vulnerabilitat dels individus i la societat. Aquesta situació implicarà la necessitat de molta solidaritat i ajuda mútua per fer-hi front, de manera que tot i l'evident context advers de la crisi actual, s'obre una finestra d'oportunitat per iniciatives de caire solidari i comunitari com ho són les mutualitats.

Grans corporacions

L'impacte econòmic del COVID-19, pot actuar com a accelerador de moviments de concentració empresarial tant en el sector assegurador com en el financer, que afectin de manera rellevant al *status quo* de les empreses en el mercat. Aquest procés derivarà en una menor concurrència del mercat assegurador, amb cada cop menys empreses i de major volum, amb les implicacions que això té per la competència.

La creació de grans corporacions privades en el sector d'assegurances suposa una amenaça per les mutualitats, ja que entre d'altres coses, aquestes empreses disposen de diverses fortaleses especialment significatives en l'actual context de crisi i transformació a velocitat exponencial: un gran potencial tecnològic per generar propostes de valor diferencial per seduir al client, una major capacitat que les mutualitats per obtenir finançament per impulsar projectes o innovar, una major capacitat d'oferir productes més competitius a nivell de preu.

Les expectatives de futur a curt i mig termini són que les mutualitats hauran de competir amb corporacions cada cop més grans, la qual cosa suposarà tot un repte per les mutualitats per tal d'identificar el públic objectiu on esdevenir rellevants.

Nous competidors externs

Les grans corporacions tecnològiques com ara *Alphabet*, *Apple*, *Facebook*, *Amazon*, *Alibaba* o *Tencent* han mostrat el seu interès en participar del negoci assegurador mitjançant diferents iniciatives. Aquestes corporacions disposen de dos dels pilars sobre els que s'articularà el negoci assegurador en el futur (per no dir present): gran quantitat de dades a explotar, i una capacitat

tecnològica puntera a nivell mundial. Addicionalment, aquestes empreses tenen un altre avantatge competitiu molt important respecte les entitats d'assegurances: l'accés permanent que tenen als seus clients gràcies als principals serveis que ofereixen, la qual cosa els permet desenvolupar sòlides relacions de confiança i fidelitat.

Per tot plegat, aquestes empreses tecnològiques suposen una de les principals amenaces pel sector d'assegurances, sobretot si es marquen com a propòsit estratègic esdevenir actors rellevants del negoci assegurador. En aquest cas, la seva irrupció pot produir-se a una gran velocitat (gràcies a les capacitats tecnològiques que tenen), i tenir un impacte molt profund (gràcies a l'accés permanent que tenen als usuaris i la confiança que generen els seus serveis).

Per altra banda, i també recolzades en el seu potencial tecnològic o capacitat per desenvolupar-lo, grans corporacions d'altres indústries estan intentant entrar directament en el mercat d'assegurances oferint els seus propis productes i serveis directament als seu client (sobretot les fabricants de productes assegurables, sent especialment significatiu el cas de l'automoció amb els casos de Tesla, Mercedes-Benz, Volvo, Ford).

Excés de regulació i d'exigències normatives

El sector financer i la indústria asseguradora es troben entre les més regulades del món, en bona part degut als motius de la crisi financera del 2008, i que en moltes ocasions ha acabat generant un excés de regulació i d'exigències normatives.

Donades les nefastes expectatives econòmiques i l'alt grau d'incertesa sobre l'evolució de la situació econòmica (especialment a curt i mig termini), existeix una manifesta inquietud en els principals sectors d'activitat econòmica, respecte a que els governs i els reguladors nacionals o supranacionals (UE) desenvolupin noves regulacions o exigències normatives, que acabin per comprometre la viabilitat de les empreses.

El compliment de tota aquesta normativa acaba derivant amb uns costos operatius que són difícils d'assumir per empreses de dimensió reduïda com són sovint les mutualitats, i representen una seriosa amenaça que pot acabar ofegant el desenvolupament del negoci. Per fer front a aquesta situació i optimitzar els recursos disponibles, es pot obrir la porta a processos de fusió entre mutualitats (processos que no s'han vist de manera generalitzada fins ara), o a la agrupació i col·laboració més estreta entre entitats que puguin tenir afinitats.

Pèrdua de l'alternativa al RETA

Per totes aquelles mutualitats de previsió social que són alternatives al RETA, la pèrdua d'aquesta alternativa a causa d'un canvi normatiu suposaria una reducció considerable del seu negoci.

Fortaleses

Llarg termini, sostenibles i orientades al mutualista

A diferència d'altres alternatives financeres basades en el lucre, les mutualitats es construeixen sobre els principis de solidaritat i absència d'ànim de lucre. Aquestes característiques pròpies fan que "no hi hagi la pressió del ROE" per obtenir un rendiment de capital a retornar a un inversor extern. Això permet a les mutualitats, per una banda definir estratègies centrades en el llarg termini que busquin la sostenibilitat del model (fugint de les necessitats a curt termini d'inversors externs), i per altra orientar les seves polítiques a maximitzar de manera expressa el benefici pels seus propis mutualistes, posant de manera real i veritable el mutualista i els seus interessos al centre (avantatge competitiu que no pot ser copiat per la competència).

Vincle amb el mutualista

Les mutualitats es caracteritzen pel valor que té la relació entre el mutualista i la mutualitat, que va molt més enllà de la relació client-asseguradora. En les mutualitats aquesta relació està cimentada sobre un vincle professional, familiar o local, la qual cosa permet establir relacions de proximitat i confiança de gran solidesa, i acaba generant un lligam mutualitat-mutualista amb un fort component emocional que esdevé diferencial. Les relacions de confiança i proximitat amb els mutualistes, el vincle amb quelcom proper al mutualista, i la comunicació ràpida i personalitzada, fan que els mutualistes tinguin una identificació amb l'entitat molt més emocional, i per tant superior a la que tenen els clients d'empreses capitalistes, la qual cosa suposa un avantatge competitiu en termes de fidelització i sentiment de pertinença (avantatge competitiu que no pot ser copiat per la competència).

Especialització i qualitat

La relació de proximitat i confiança que les mutualitats mantenen amb els seus mutualistes, genera un profund coneixement dels seus hàbits, preferències i necessitats, cosa que permet a les mutualitats generar propostes de valor afegit amb un alt grau d'especialització i encaix a les necessitats del mutualista (avantatge competitiu imitable per actors que disposin de gran quantitats de dades dels seus clients, i capacitat tecnològica per explotar-les).

Adicionalment, l'absència de necessitat de generar un lucre per un inversor extern, possibilita que les mutualitats apostin per destinar més recursos a oferir una oferta de productes i serveis de qualitat, i assessorament i atenció personalitzada. En canvi, en altres models on sí que existeix la pressió per haver de maximitzar el benefici, sovint cal escollir entre satisfer realment les necessitats del client amb excel·lència, o bé obtenir un major rendiment per a l'inversor extern. En les mutualitats aquest dilema no es produeix, la qual cosa suposa un avantatge a l'hora de poder oferir als mutualistes una proposta de valor de qualitat (avantatge competitiu que no pot ser copiat per la competència).

Flexibilitat i resiliència

La dimensió reduïda de les mutualitats, junt amb les estructures organitzatives simples que normalment tenen, proporcionen a les mutualitats una major

flexibilitat i capacitat d'adaptació que les grans corporacions, on tot canvi es troba amb majors dificultats derivades de la seva pròpia cultura corporativa, de les estructures organitzatives rígides i complexes, i dels processos interns amb excés de burocràcia. Aquesta potencialitat de les mutualitats per adaptar-se als canvis, les ha convertit en entitats molt resilients, i permet que els "nous propòsits" esdevinguin accions de manera més àgil i ràpida, i que la distància entre "la ideació" i el resultat "real pràctic" sigui molt menor que en una gran corporació. En un context com l'actual marcat per la incertesa, i on la revolució tecnològica i social està generant canvis a una velocitat mai experimentada fins ara, tenir una organització interna capaç d'adaptar-se de manera àgil a les noves realitats i necessitats, suposa un clar avantatge competitiu (avantatge competitiu imitable parcialment per actors amb una gran capacitat de desenvolupament tecnològic àgil i eficient, però amb uns costos molt més elevats).

Creixement sòlid i sostenible

En l'àmbit estatal, el sector de les MPS ha tingut un creixement en el període 2014-2018 del 26,16%, per sobre del creixement del 17,66% del conjunt del sector, sent el comportament del ram de Vida significativament superior, amb un increment de més del doble del sector (32,3% en les MPS respecte del 15,1% del conjunt del sector). Les MPS tenen doncs una evident fortalesa en el negoci del ram de Vida.

Aquest millor comportament de les MPS en els darrers anys en el mercat estatal, està alineat amb el comportament del sector de mutualitats i cooperatives a nivell mundial, que també s'ha situat molt per sobre del de la mitjana del conjunt del sector a nivell global.

Estem doncs davant d'un model d'organització que tant a nivell local com global està experimentat en els darrers anys un creixement més sòlid i sostingut que el del conjunt del sector d'assegurances, sent aquest fet un indicador clar de la confiança del consumidor en el sector d'entitats de caire mutual.

Oportunitats

Actualitat del mutualisme

El mutualisme és un concepte que està d'actualitat, una idea moderna que ha ressorgit gràcies a la tecnologia amb iniciatives com les plataformes d'assegurances P2P, perquè està en contraposició a un sistema que actualment està en greu crisi: el capitalisme. Addicionalment, arran de la greu crisi financera, social i sanitària que estem vivint, la consciència solidària i d'ajuda mútua de la població en general ha incrementat. Per tot plegat, les mutualitats, com entitats que aposten pel caràcter social i solidari de les assegurances des dels seus principis, es troben en un context que resulta especialment adient per desenvolupar la seva proposta de valor orientada a prioritzar les necessitats reals de les persones.

Revolució digital

L'entorn tecnològic marcat per l'aparició de noves tecnologies disruptives que han derivat en una revolució digital, està provocant canvis en els models de negoci amb dos trets característiques principals:

- Mai una revolució havia tingut una velocitat tan elevada com l'actual. La velocitat dels canvis i la transformació s'ha incrementat exponencialment, esdevenint el tret característic de l'actual revolució digital.
- Mai una revolució havia tingut un potencial de canvi tan gran. Les potencialitats de les noves tecnologies que estan apareixen, fan que la transformació a la que ens estem enfrontant vagi molt més enllà de la millora de processos existents a través de la digitalització o robotització, l'aparició d'algun nou actor en el mercat, o l'aparició de nous canals. És a dir, la revolució digital actual no està centrada en la innovació o millora i optimització d'aspectes de la cadena de valor de la indústria, sinó en la disrupció i transformació de la pròpia cadena de valor. Més enllà de millorar productes, serveis o processos existents, la revolució que estem vivint els canviarà de dalt a baix o els reemplaçarà per uns de nous. En aquest context apareix una oportunitat (o potser més ben dit una necessitat a la qual fer front) per tot model de negoci en general, i per les mutualitats en particular: apostar decididament per re-inventar-se de cara a esdevenir una proposta de valor sostenible en el nou futur que arriba.

Per tot plegat, la revolució digital actual ofereix, com mai havia passat fins ara, oportunitats per transformar i fer més eficients els negocis, apropar-nos als clients directament de manera digital trencant les barreres físiques i presencials existents fins ara. D'aquesta manera, les noves tecnologies representen una gran oportunitat per les mutualitats per:

- Incrementar la seva presència, rellevància i notorietat en el sector.
- Aconseguir fer arribar la proposta de valor de les mutualitats directament de manera digital al públic objectiu seleccionat en el que es desitja esdevenir rellevant, i de manera deslocalitzada de la limitació territorial.
- Reinventar els seus propis processos, innovant i sent disruptives, perseguint sempre l'objectiu de ser més mutualitat i desenvolupar els valors del mutualisme en la seva màxima expressió. Per exemple, detectant proactivament necessitats de la societat que poden ser cobertes a través d'una resposta basada en el mutualisme, i el col·lectiu que és té, i no elaborar un producte i buscar posteriorment quin col·lectiu pot estar interessant en aquesta necessitat coberta.
- Fer escalable el seu model de negoci, i aplicar tot el potencial de les noves tecnologies per optimitzar processos i reduir costos operatius.

Adicionalment l'explosió digital és de tal envergadura, que la quantitat d'opcions existents per construir aliances s'ha multiplicat de manera significativa en els darrers anys. En aquest sentit, el sector de les insurtechs es troba en plena expansió (en màxims històrics d'inversió), incrementant les oportunitats per construir sinergies generadores de gran valor afegit. D'aquesta manera, les mutualitats poden accedir a innovacions tecnològiques en unes condicions molt més favorables que en el passat.

El poder de la comunitat com a factor d'innovació

Un dels camps d'actuació que ha captat l'atenció de diferents insurtechs en els darrers anys, i sobre el qual han aparegut diverses propostes d'innovació, és el del impacte que pot tenir el poder de la comunitat en el negoci assegurador. Els models d'assegurances P2P, les plataformes d'ajuda mútua, i les insurtechs B2C amb components de comunitat, són un clar exemple de la rellevància que se li ha donat des del camp de la innovació, a l'exploració del poder que poden tenir els vincles comunitaris en la indústria asseguradora. Aquesta innovació "comunitària" que és vista com a potencial fortalesa, forma part dels trets característics de les mutualitats. En aquest aspecte doncs, les mutualitats tenen un avantatge competitiu respecte la competència, ja que tenen un ampli coneixement sobre aquest àmbit, i un sentiment de comunitat ja desenvolupat en la majoria de casos.

Adicionalment, altres propostes d'innovació s'estan articulant al voltant de passar d'estratègies orientades a vendre productes al client, a generar valor a partir de la relació amb el client. Aquesta "nova visió" que per alguns suposa una evolució, per les mutualitats està en el seu propi ADN, cosa que les posiciona en una situació de privilegi per aprofundir en la generació de valor a partir de la relació amb el mutualista (avantatge competitiu imitable però que no pots ser copiat realment per la competència).

Major preocupació de la població per la previsió social complementària

Sistema públic de seguretat social en entredit, a conseqüència per un cantó de les perspectives econòmiques negatives que afectaran a la recaptació dels estats (reduint els ingressos), i per altra al increment de la longevitat de la població (incrementant les despeses en termes de prestacions) que està desembocant en un envelliment continuat i rellevant de la població, especialment en els països amb economies desenvolupades. Aquesta situació és àmpliament coneguda per la població, la qual està desenvolupant una major consciència sobre la importància de protegir el seu futur, i tenir present la previsió social complementària. En aquest sentit, les mutualitats, com a entitats especialistes en aquest àmbit, i amb la confiança que transmeten als consumidors, han de ser l'instrument que faciliti l'extensió, desenvolupament i evolució de la previsió social complementària (especialment en el cas de les MPS).

Les mutualitats poden jugar un paper clau per combatre els reptes de l'envelliment de la població i l'augment de l'esperança de vida, i per garantir també la sostenibilitat del sistema públic de pensions, de la mà d'una major col·laboració públic-privada que reforci un sistema que actualment està en entredit.

Mercats "abandonats"

L'actual entorn financer marcat per les expectatives d'un context perllongat de tipus d'interès baixos, junt amb les exigències que tenen les societats anònimes derivades de la pressió del ROE, està derivant en l'abandonament de determinats mercats del ram de vida estalvi per part de les companyies d'assegurances tradicionals degut a les dificultats que aquestes tenen per fer rendibles aquestes línies de negoci (per exemple: estalvi garantit, rendes

vitalícies garantides). Davant d'aquesta situació, les companyies asseguradores estan optant per una estratègia de "traspàs del risc de la inversió" total o parcialment al client, amb el desenvolupament de productes com ara l'*Unit Link*.

En aquest sentit, les mutualitats tenen avantatges competitius en aquestes línies de negoci (com per exemple l'absència de pressió del ROE), que els hi poden permetre captar el negoci abandonat per la resta de competidors del mercat, oferint la protecció i seguretat que altres no poden oferir. Així ho demostra ja el comportament de les MPS a Espanya en el període 2014-2018, on el seu creixement va ser superior al doble de la resta del sector.

Imatge de seguretat en un context de crisi

La crisi sanitària de la COVID-19, ha desembocat en una profunda crisi econòmica i social, de dimensions i perspectives desconegudes i incertes. Totes les dades econòmiques apunten a que la situació econòmica a la que haurem de fer front, serà d'una magnitud i severitat molt superior a la darrera crisi financera de 2008. En aquesta darrera crisi, les entitats de caire mutual van tenir un millor comportament que el global del sector, recuperant part de la quota de mercat perduda en el darrers anys. Aquest fet posa de relleu la imatge de confiança i seguretat que tenen les mutualitats entre els consumidors, i el que és més important, la preferència que aquests demostren en moments de greus dificultats per entitats que defensen uns valors com els de les mutualitats, amb estratègies orientades a la sostenibilitat a llarg termini i a la prioritització dels interessos dels seus membres.

L'actual context de crisi severa, suposa una oportunitat per les entitats de caire mutual, en el sentit que gràcies a la resposta sòlida, segura, i satisfactòria donada en l'anterior crisi financera, els consumidors poden optar novament per renovar de manera prioritària la seva confiança en les mutualitats, al ser vistes com "entitats refugi" en moments d'incertesa.

Consciència social de la població

Increment de la consciència social de la població, derivat de l'emergència climàtica actual i del context de crisi econòmica i social. Aquesta situació està impactant la societat generant desigualtats cada cop més profundes, i augmentant la vulnerabilitat de moltes persones, fet que provoca que sobretot entre els més joves, es pari especial atenció a criteris de sostenibilitat i justícia social a l'hora de prendre decisions de consum.

En aquest context, i lligat a la creixent consciència social de part de la població, l'economia social és una realitat que està en constant creixement en els darrers anys. Aquesta situació suposa un avantatge competitiu per tots aquells actors econòmics com les mutualitats, que tenen el component social, solidari i de sostenibilitat en el seu propi ADN, i que per tant desenvolupen propostes que s'adapten molt millor a les necessitats i consciència de part dels consumidors i societat.

4. La mutualitat del segle XXI

La principal conclusió de l'anàlisi estratègic realitzat és que actualment, tant a nivell econòmic, com empresarial, i com a societat, estem immersos en un entorn altament canviant i incert (context VUCA⁴¹) que obliga a empreses i individus a estar necessàriament en permanent evolució i adaptació.

Un clar indicador d'aquesta incertesa i evolució contínua, el trobem en el fet que en la darrera dècada, han desaparegut, a nivell mundial, el 50% de les grans empreses, i la vida mitja s'ha reduït en els darreres 50 anys, de 60 a 20 anys⁴². En el context actual la longevitat empresarial és tot un repte.

Aquest entorn altament canviant i incert, suposa per les mutualitats tant la principal amenaça com la millor oportunitat. El mutualisme en general i les mutualitats en particular són una forma d'organització col·lectiva que ha anat acompanyant la pròpia evolució de les civilitzacions i societats des de temps ancestrals, adaptant-se en cada moment tant a les oportunitats que presenta el context, com a les necessitats de les persones. Estem per tant, davant d'un model d'organització amb molts anys d'història i una alta capacitat de resiliència, i que per tant amb una alta probabilitat s'adaptarà al nou context. Donades però les circumstàncies actuals, resulta evident que les mutualitats no escaparan a la necessitat d'evolució i adaptació a un nou context altament canviant, incert i tecnològic. El que plantejarem a partir d'aquest punt és com, a partir de l'anàlisi estratègic realitzat, imaginem aquesta mutualitat del segle XXI, tot mirant d'anticipar la propera evolució de les mutualitats que està per venir.

4.1. Justificació de la proposta

A l'hora de reflexionar sobre l'evolució de la mutualitat en el segle XXI s'ha seguit el següent procés de raonament. En primer lloc, i en base al resultat de l'anàlisi estratègic prèviament realitzat, s'han identificats aquells aspectes generals que es consideren com a més significatius a l'hora de plantejar una proposta per la mutualitat del segle XXI. Un cop identificats aquests aspectes clau, s'ha realitzat un exercici de reflexió fins determinar 2 iniciatives que es considera que per les seves potencialitats poden tenir un impacte més rellevant de cara a desenvolupar el paper de la mutualitat en el segle XXI, tot preservant i desenvolupant sempre els valors que li són propis com a entitat de caire mutual i que alhora representen els seus principals avantatges competitius respecte de la competència. En el següents apartats es presenten els resultats d'aquest exercici de reflexió.

4.1.1. Aspectes claus a tenir en compte en la mutualitat del segle XXI

A partir de l'anàlisi estratègic realitzat, s'identifiquen els següents punts clau a contemplar a l'hora de desenvolupar una proposta de cara a la mutualitats del segle XXI:

- **Preservar els valors propis, l'estratègia a llarg termini i la sostenibilitat:** Preservar els trets característics de la mutualitat, que alhora constitueixen un dels principals avantatges competitius. Vetllar

⁴¹VUCA correspon a les inicials en anglès de *volatility, uncertainty, complexity and ambiguity*.

⁴² Segons dades del *Plan Digital 2025* elaborat per la CEOE (2018).

per mantenir l'essència d'un model de negoci basat en valors, en l'absència de lucre, en prioritzar les necessitats reals de les persones, mantenir la visió estratègica a llarg termini i definir accions que garanteixin la sostenibilitat del model, defugin en tot moment de la lògica capitalista de visió a curt termini basada principalment en l'obtenció de rendiments del capital.

- **Component social i solidari de l'assegurança:** Donat l'actual context econòmic, i la pressió del ROE a la qual han de fer front les companyies d'assegurances capitalistes, aquest tipus d'entitats asseguradores poden excloure de cobertura a determinats individus o col·lectius sota criteris estrictament de rendibilitat. Davant d'aquesta situació de necessitats de cobertura social abandonades per la competència capitalista, les mutualitats, a través del seu principi d'actuació en benefici del col·lectiu, de la seva capacitat d'especialització, flexibilitat, i de l'ús de la tecnologia, han de ser capaces d'oferir alternatives sostenibles que permetin assegurar aquests riscos rebutjats per les companyies d'assegurances capitalistes. D'aquesta manera es proporciona una solució a persones que poden patir situacions reals de vulnerabilitat futura en cas de no poder estar protegits enfront esdeveniments incerts econòmicament adversos, desenvolupant el caràcter social i solidari propi del mutualisme. Més enllà d'aquest exemple concret, i aprofitant la major consciència social de la població, en especial dels més joves, les mutualitats han d'aprofitar l'oportunitat per desenvolupar iniciatives que potenciïn cada cop més un concepte d'assegurança amb valors ètics, com a proposta de valor afegit enfront de les companyies d'assegurances capitalistes. Aquesta proposta esdevé oportuna:
 - Per coherència interna amb els valors del mutualisme, en especial en un context de greu crisi social i econòmica com l'actual.
 - Per connectar directament amb els valors dels propis mutualistes, com a iniciativa per enfortir el vincle mutualista-mutualitat, i en conseqüència afavorir-ne la fidelització.
- **Transformació digital amb vocació de ser més mutualitat:** El context obliga a la transformació digital, no hi ha opció ni altra alternativa. Les noves generacions són natives digitals, i cal oferir productes i serveis a l'alçada de les seves expectatives i nous hàbits de consum. Els competidors (tant externs com interns), desenvoluparan grans accions en aquest àmbit, de manera que serà difícil que una mutualitat pugui superar "tecnològicament" pel que fa a experiència d'usuari a una gran corporació, de manera que cal trobar una aposta tecnològica que generi una proposta de valor més enllà de la tecnologia en sí. En aquest sentit, la transformació digital ha de servir també per reinventar i redefinir els processos de la mutualitat, oferint noves propostes de valor disruptives orientades sempre a ser més mutualitat, i ha donar resposta a necessitats reals de les persones.
- **Seguretat, confiança, transparència, proximitat:** Desenvolupar iniciatives encaminades a enfortir la imatge de seguretat, confiança, transparència i proximitat que ja de per sí tenen les mutualitats, i que suposen un dels seus avantatges competitius respecte altres actors del sector. Potenciar aquestes fortaleeses pròpies de les mutualitats esdevé especialment estratègic en un context d'incertesa i crisi com l'actual, on

aquests principis de ben segur que seran novament valorats i demandats pels consumidors com ja ho van ser de forma preferent després de la crisi financera de 2008.

- **Fer arribar el mutualisme a més gent, mantenint el poder de la comunitat:** Facilitar l'accessibilitat del consumidor als beneficis del mutualisme, amb mutualitats obertes i/o deslocalitzades i abastament digitals. Incrementar la notorietat de les mutualitats i la rellevància en el públic objectiu seleccionat. I tot això fer-ho preservant l'esperit de comunitat, com a eina que reforça el vincle de l'individu amb el grup, incrementant-ne el sentiment de pertinença. Les mutualitats són entitats de persones, no de capitals, i els seu desenvolupament sempre ha anat de la mà del desenvolupament propi de les comunitats a les que ha acompanyat.
- **Talent:** Definir un projecte de transformació atractiu, que pugui servir d'al·licient per atraure talent a l'equip. El repte majúscul del context actual, requereix de talent especialitzat per fer-hi front. Ha de ser una prioritat de tota mutualitat la definició de polítiques de recursos humans orientades a retenir el talent existent, i adquirir el que manqui, ja sigui incorporant noves persones al projecte o desenvolupant professionalment al personal intern. En aquest sentit, alhora de captar talent, les mutualitats comptem amb l'avantatge que donada la seva mida i organització interna, sovint poden oferir llocs de feina on la persona desenvolupi diferents funcions, participi de diversos projectes, i intervingui en més d'un àmbit, el que comporta que l'oferta sigui més atractiva des del punt de vista de repte, aprenentatge i evolució professional. Addicionalment, com a entitats amb forts valors intrínsecs, també s'aposta per incorporar persones no només amb el talent necessari, sinó que estiguin alineades amb els valors propis de les mutualitats, per aconseguir un equip tant amb talent necessari per tirar endavant el projecte, com amb la convicció que cal fer-ho pel bé comú.
- **Optimització de costos i capital:** Donada la limitació que tenen les mutualitats en quant a possibilitats d'accedir a finançament, és prioritari optimitzar els costos a tots nivells, de manera que en la mesura del possible el creixement hauria de poder ser finançat en base al propi marge generat. Aquesta optimització de costos presenta diferents oportunitats, entre les que es proposen: innovar en temes de re-asserurança, reduir els costos operatius optimitzant processos (aplicant noves tecnologies, definint processos simples, i utilitzant metodologies àgils), i apostar per estructures organitzatives simples per agilitzar els processos i burocràcia interna. Addicionalment per fer més eficient el capital disponible, cal treballar en una varietat de productes i serveis que optimitzi el consum de capital requerit (sense caure en un excés de traspàs del risc al mutualista, ja que aniria en contra dels propis principis del mutualisme). Aquesta optimització de costos, més enllà dels beneficis que comporta en termes d'eficiència, potencia també un aspecte clau de les mutualitats: la generació de propostes sostenibles a partir de l'ús racional dels recursos disponibles.
- **Qualitat i personalització:** Aprofitar les avantatges que suposa ser "petites" i no tenir l'exigència de generar beneficis per un inversor extern per potenciar els productes i serveis de qualitat, l'especialització en

donar resposta a les necessitats reals dels mutualistes, i l'assessorament i atenció personalitzades. Les mutualitats han d'aprofitar al màxim, l'avantatge que tenen respecte la competència de companyies d'assegurances capitalistes de no haver de triar entre els interessos del client/mutualista, i els interessos de l'inversor. L'aposta per la qualitat i la prioritització de les necessitats reals dels mutualistes en particular i la societat en general, ha de ser un dels principis transversals que guiï el desenvolupament de la proposta de valor de la mutualitat del futur. En aquest sentit, les noves tecnologies també poden jugar un paper molt rellevant per assolir aquest propòsit.

- **La relació amb el mutualista en el centre:** Qualsevol proposta de futur ha de desenvolupar la idea que el valor no està en el producte o servei que pugui oferir la mutualitat, sinó en generar valor "mutu" a partir de la "relació" amb el mutualista. Per això cal vincular el mutualista amb els valors del mutualisme i amb l'aspecte social de la mutualitat, amb l'objectiu d'aconseguir una fidelització profunda, que avui en dia va més enllà de la satisfacció del consumidor; la veritable fidelització esdevé quan hi ha una identificació per part del consumidor entre els seus valors propis, i els valors propis de qui ofereix el producte i servei.
- **Cartera de producte i serveis:** Disposar d'una cartera ampli de productes i serveis que donin solucions a les necessitats reals de les persones, potencia la vinculació del consumidor amb l'entitat, i la posterior fidelització. En aquest sentit, i en clau de futur, les mutualitats tenen diferents escenaris (que poden ser complementaris) per tal de desenvolupar una cartera de productes i serveis que doni una resposta integral a un major conjunt de necessitats dels mutualistes:
 - Desenvolupar productes i serveis dins de la pròpia mutualitat maximitzant el que permet la legislació.
 - Optar per aliances WIN-WIN amb tercers proveïdors per ampliar l'oferta al mutualista. Aquesta relació amb tercers, també pots suposar un optimització de capital en funció del tipus de col·laboració plantejada. Cal tenir present que les mutualitats tenen, en moltes ocasions, un actiu molt rellevant per tercers col·laboradors potencialment interessats, que pot facilitar l'establiment d'acords satisfactoris per les mutualitats: un col·lectiu sòlid i sovint rentable amb el qual els tercers també poden expandir el seu propi negoci.
 - Optar per crear empreses pròpies que formin part d'una mateixa matriu propietat de la mutualitat, per desenvolupar productes i serveis complementaris, reinvertint d'aquesta manera els beneficis de la pròpia mutualitat en la creació d'estructures que donin resposta a necessitats reals del propi col·lectiu de mutualistes que no estan satisfetes. Aquesta alternativa permet diversificar els àmbits d'activitat econòmica de la mutualitat "mare" del grup, diversificant també tant el risc de negoci de la matriu, com les fonts de finançament del grup, la qual cosa reforça la visió a llarg termini i sostenibilitat de la proposta conjunta resultant.
 - Col·laborar estretament amb altres mutualitats que puguin oferir productes o serveis complementaris. En aquest sentit, donat el

context econòmic actual i les fortes exigències de regulació (amb els costos que aquestes impliquen) tampoc es poden descartar processos de fusió i concentració entre mutualitats amb àmplies sinèrgies (per exemple a nivell de tipus de col·lectiu objectiu, tipus de productes oferts, etcètera).

- **Professionalització dels òrgans de govern:** L'exigència de l'actual context econòmic, social, de revolució digital, normatiu, regulatiu, fa que sigui imprescindible assegurar que els integrants dels òrgans de govern d'una mutualitat comptem amb les competències, capacitats i experiència necessàries per garantir el bon govern i sostenibilitat a llarg termini de l'entitat. En el cas de consells o òrgans directius amb manca de professionals del sector, cal incorporar les capacitats necessàries pel bon funcionament de l'entitat, ja sigui desenvolupant plans de formació, comptant amb assessors externs que aportin l'*expertise* necessària, o bé incorporant directament professionals en els òrgans de govern (en alguns casos això pot comportar adaptar els estatuts de la pròpia mutualitat). En aquest sentit, la mutualitat del segle XXI haurà de plantejar doncs, tenir també professionals i experts tecnològics en els seus òrgans de govern.

4.1.2. Dues propostes de valor per la mutualitat del segle XXI

El conjunt de propostes que poden ajudar a desenvolupar alguns dels punts considerats claus per l'evolució d'una mutualitat del segle XXI pot arribar a ser molt ampli, ja que són punts generals, oberts, i amb molt marge d'actuació. En aquesta tesi es plantegen dues propostes concretes, que aborden principalment els 2 àmbits que es considera que són els que, en base a l'estudi i anàlisi realitzats, tenen un potencial més elevat per afavorir el desenvolupament de les mutualitat del futur. Aquests 2 àmbits són:

- **El digital:** perquè donat el context de revolució digital, la mutualitat del segle XXI serà digital o no serà, i perquè és precisament aquesta transformació digital la palanca que comporta més potencial tant per superar els principals reptes de futur, com sobretot per generar noves oportunitats. En aquest sentit, la digitalització i la tecnologia han de permetre i facilitar a les mutualitats desenvolupar en la seva màxima expressió tant els valors del mutualisme, com la democratització interna, principis plenament vigents i necessaris en l'actual context econòmic i social.
- **El social i de valors propis:** per la importància que té preservar l'essència del mutualisme, com a proposta de valor diferenciada i avantatge competitiu propi de les mutualitats. En el context actual que estem vivint de greu crisi social i econòmica, de grans desigualtats, i d'increment de la vulnerabilitat, serà imprescindible l'ajuda mútua entre les persones. És per això que és precisament ara, que les solucions basades en els valors del mutualisme resulten imprescindibles per donar una resposta a les necessitats reals de la gent, i a més a més són cada cop més demandades, exigides i valorades per la pròpia societat.

Les dues propostes concretes identificades per contribuir a l'evolució de les mutualitats del segle XXI, són les següents.

- **La mutualitat digital:** Ser més digitals per ser més mutualitat. El potencial de les noves tecnologies com a motor per innovar, redefinir i reinventar els processos de la mutualitat, desenvolupant en la seva màxima essència els valors i avantatges del mutualisme, amb el propòsit de fer arribar a més persones els beneficis que se'n deriven; tot plegat mantenint la imatge de seguretat i confiança pròpies de les mutualitats i imprescindibles per sobreviure en el sector d'assegurances.
- **Avaluació periòdica sobre els valors del mutualisme:** Posar el desenvolupament dels valors del mutualisme al centre de l'estratègia de futur de la mutualitat, implantant un quadre de comanament com a una eina de diagnosi i gestió per monitoritzar que aquests valors s'estan desenvolupant amb tota la seva potencialitat, mesurar-ne el seu compliment, detectar-ne desviacions, oferint alhora informació transparent i de qualitat als mutualistes.

En els següents apartats es desenvolupen en detall cadascuna d'aquestes dues propostes.

4.2. La mutualitat digital

Com ja s'ha reflexionat prèviament en les conclusions de l'anàlisi estratègic realitzat, una de les certeses que tenim avui en dia és que la mutualitat del segle XXI, serà abastament digital o no serà.

La tecnologia en sí mateixa però no és un fi, sinó un vehicle mitjançant el qual es pretén assolir uns objectius. Les companyies d'assegurances tradicionals, i la resta d'entitats del sector d'assegurances també hauran de fer front a un profund procés de transformació digital, de manera que aquesta digitalització serà profunda i comuna en tota la indústria asseguradora.

La pregunta doncs és quin ús diferencial volen fer de les noves tecnologies les mutualitats, amb quin propòsit les voldran aplicar, quin serà l'objectiu que perseguiran com a força que ha de guiar el seu procés de transformació digital. Fer aquesta reflexió resulta imprescindible abans d'abordar aquest procés, perquè sinó es corre un elevat risc que el procés de transformació es limiti a una simple digitalització de processos que acabi derivant en una major assimilació amb la proposta de valor que puguin oferir la resta d'entitats del sector, perdent l'essència del que és propi d'una mutualitat que li proporciona part del seu avantatge competitiu.

A l'hora d'elaborar aquesta proposta de la mutualitat digital pel segle XXI, cal doncs en primer lloc donar resposta aquesta pregunta. En la proposta elaborada de la mutualitat digital, el propòsit de l'ús de les noves tecnologies no és altre que el de ser més solidàries, més justes, més transparents, més democràtiques, i donar més i millors solucions a les necessitats reals dels seus membres. És a dir, aprofitar totes les capacitats que puguin oferir les noves tecnologies, per potenciar al màxim els valors del mutualisme i desenvolupar els avantatges competitius que aquests valors tenen inherents.

Aquest propòsit es plenament coherent amb la segona proposta que es fa en aquest mateix treball per la mutualitat del segle XXI, i que està orientada a preservar i desenvolupar els valors del mutualisme. D'aquesta manera estem davant de dues propostes que es complementen, col·laboren i retro-alimenten,

amb l'objectiu de desenvolupar plenament el model d'una mutualitat d'assegurances, digital i amb valors.

4.2.1. Tecnologies més rellevants per una mutualitat digital

Sent la tecnologia un dels pilars que ha d'impulsar la mutualitat del segle XXI, una de les primeres preguntes a les quals cal donar resposta és, precisament, quina tecnologia o tecnologies són les més adients per desenvolupar la proposta de la mutualitat digital amb totes les seves potencialitats.

Com correspon en un context de revolució digital com el que estem vivint, el conjunt de noves tecnologies disruptives que han aparegut en els darrers anys i que estan en constant evolució és molt gran. Dit això, i fruit de l'anàlisi de la innovació tecnològica en la indústria asseguradora que s'ha realitzat durant l'elaboració d'aquest treball, s'han seleccionat 4 tecnologies que es considera que de manera conjunta, i en base a les seves capacitats contrastades, poden impulsar fortament el propòsit de ser més tecnològics per ser més mutualitat. Aquestes tecnologies són *BlockChain*, *Smart Contracts*, analítica de dades o *Big Data* i intel·ligència artificial.

A continuació es descriuen els aspectes més rellevants de les tecnologies seleccionades. L'objectiu d'aquesta descripció no és la d'entrar en el detall del funcionament de cadascuna d'elles, sinó descriure'n els seus aspectes més rellevants per tal de donar una idea de context que faciliti la comprensió de la proposta de mutualitat digital desenvolupada posteriorment.

BlockChain

Una *BlockChain* (cadena de blocs, en anglès), és una base de dades distribuïda, formada per cadenes de blocs especialment dissenyades per evitar-ne la modificació un cop que una dada ha estat publicada, emprant un segellat de temps segur i fiable. La informació registrada en la *BlockChain* és immutable: no es pot modificar ni esborrar. Per aquesta raó, aquesta tecnologia és especialment adequada per emmagatzemar de forma creixent dades ordenades en el temps i sense possibilitat de modificació ni revisió, oferint com a principals avantatges la transparència, confiança i seguretat en les dades emmagatzemades.

La informació continguda en la cadena de blocs normalment sol correspondre a transaccions (per exemple financeres); és per això que s'acostumen a anomenar transaccions a les dades emmagatzemades en el sistema. No obstant això, es pot emmagatzemar qualsevol tipus d'informació. Realment podríem considerar que el que es registra en la *BlockChain* són canvis atòmics de l'estat del sistema. Per exemple, una cadena de blocs pot ser usada per estampillar documents i protegir-los enfront d'alteracions.

Una de les propostes disruptives de la tecnologia *BlockChain*, és que amb el seu ús no es requereix d'una autoritat central certificadora que actuï com a intermediària per validar les transaccions executades en el sistema. En la *BlockChain* la confiança en les transaccions i seguretat en les dades la dona la pròpia tecnologia mitjançant el seu propi disseny i implementació. Algunes de les aplicacions més esteses d'aquesta tecnologia avui en dia són:

- En el camp de les criptomònades, la *BlockChain* s'utilitza com a notari públic no modificable de tot el sistema de transaccions. Per exemple, és la tecnologia base usada per *Bitcoin*, *Ethereum*, *Dogecoin* i *Litecoin*.
- Ús com a notari distribuït en diferents tipus de transaccions, fent-les més segures, barates i oferint alhora una alta traçabilitat. Per exemple, s'usa per a sistemes de pagament, transaccions bancàries (dificultant el blanqueig de capitals), i enviament de remeses i préstecs; tot plegat mitjançant l'ús de protocols P2P sense necessitat de la intervenció d'intermediaris financers.
- També és utilitzada com a base de plataformes descentralitzades que permeten suportar la creació d'acords de contractes intel·ligents (*Smart Contracts*) entre dues parts.

La selecció d'aquesta tecnologia per la mutualitat digital del segle XXI es justifica per l'alta capacitat que té la *BlockChain* per oferir un tractament de dades segur, fiable i transparent, mitjançant l'aplicació de tecnologies descentralitzades, obertes a la comunitat, i que defugen de la propietat de les grans corporacions. Un dels actius més importants que tenen les mutualitats actualment, és la imatge de confiança i seguretat, i l'ús de la *BlockChain* permetrà mantenir i desenvolupar encara més aquesta imatge en l'entorn digital. A part d'oferir seguretat de les dades emmagatzemades, altres aplicacions d'aquesta tecnologia en el context de la mutualitat digital del segle XXI les podem trobar en la implementació de serveis de pagaments P2P directament entre les parts implicades, o bé com a tecnologia sobre la qual desenvolupar sistemes de votació digital segurs i fiables, que permetin desenvolupar el principi de democràcia participativa propi de les mutualitats.

SmartContracts

Un contracte intel·ligent (en anglès *Smart Contract*) és un programa informàtic que facilita, assegura, fa complir i executa automàticament acords registrats entre dues o més parts (per exemple persones o organitzacions). Els contractes intel·ligents estan implementats sobre una *BlockChain*, i tenen com objectiu ajudar a la negociació i definició d'acords, aportant una tecnologia que permet que certes accions es desencadenin automàticament com a resultat de l'ocurrència d'una sèrie de condicions específiques prefixades en el contracte.

Un contracte intel·ligent és un programa que viu en un sistema informàtic no controlat per cap de les parts que participen del contracte, i que executa un contracte automàtic el qual funciona com una sentència “*if-then*” (si-llavors). Quan es dona alguna de les condicions prèviament programades, no subjecta a cap tipus de valoració humana, el contracte intel·ligent executa automàticament la clàusula contractual corresponent.

Donada la seva implantació sobre una *BlockChain*, els contractes intel·ligents ofereixen una seguretat superior a la llei de contracte tradicional, i permeten reduir els costos de transacció associats a la contractació, eliminant la necessitat de fer participar a una autoritat tercera que doni fe de l'acord.

La transferència de valor digital mitjançant un sistema que no requereix de la confiança d'un tercer extern, obre la porta al desenvolupament de noves aplicacions basades en el potencial dels contractes intel·ligents. Es podrien utilitzar els contractes intel·ligents en qualsevol transacció que requereixi un acord registrat entre diferents parts, com, per exemple, la contractació de productes financers o d'assegurances, els dipòsits en garantia, les operacions de compra i venda en mercats borsaris, o la gestió de préstecs sindicats; en resum, qualsevol acord que es pugui materialitzar i que contempli el desencadenament de determinades accions com a resultat de l'ocurrència de determinades condicions prefixades.

Els *Smart Contracts* ofereixen grans oportunitats a les mutualitats per automatitzar i reinventar processos en clau de potenciar els valors del mutualisme, oferint als mutualistes, per exemple, autonomia per acordar les condicions sota les quals volen compartir riscos, i que aquestes condicions prefixades puguin ser traslladades posteriorment a un sistema informàtic fiable i segur, on s'automatitzi amb transparència l'execució de les accions segons les condicions prèviament acordades. En resum, més enllà de les altes capacitats d'automatització i seguretat que ofereix aquesta tecnologia, en el context de les mutualitats aquesta tecnologia pot jugar un paper molt rellevant per desenvolupar la sobirania dels mutualistes dins de la mutualitat, permetent-los participar i desenvolupar de manera autònoma accions que fins ara no podien realitzar.

Analítica de les dades i Intel·ligència artificial

En els darrers anys, tecnologies com el *Big Data* i la intel·ligència artificial estan tenint un paper rellevant com a tecnologies amb un gran potencial per implementar propostes disruptives que transformin la cadena de valor de la indústria d'assegurances. En aquest context, les dades, la seva recopilació, emmagatzematge, anàlisi, tractament i explotació, estant esdevenint el factor determinant sobre el qual pivoten moltes de les propostes d'innovació sorgides en diferents indústries. És per això, que avui en dia tot procés de transformació digital implica sí o sí, un procés de transformació radical en l'ús de les dades que en fan les companyies, convertint a les dades i el seu tractament en un dels principals actius de les organitzacions, i en una font determinant alhora de prendre decisions.

Donada la rellevància que estan tenint les tecnologies relacionades amb les dades dins de la indústria asseguradora, s'ha considerat oportú destacar alguns dels casos d'ús on les dades tenen ja un paper molt destacat:

- **Avaluació de riscos:** Una de les claus més importants per a les asseguradores és determinar les primes de les pòlisses. Utilitzat principalment en productes de vehicles, llars i salut, moltes asseguradores poden treure partit, per exemple, de dispositius telemàtics de tipus *Fitbit*, o *Apple Watch*, per així rastrejar als seus clients i predir i calcular els seus riscos. Mitjançant l'ús de models predictius, les asseguradores poden identificar si és probable que els conductors es vegin involucrats en un accident, o si és probable, i

quant, que els robin seu vehicle, combinant dades de comportament amb factors exògens com les condicions de carreteres o veïnats i barris més o menys segurs. Una cosa similar es pot veure al món de les assegurances de salut i vida, a causa de l'ús creixent de la tecnologia mòbil. Els rastrejadors d'activitat poden supervisar els comportaments i hàbits dels usuaris. Mitjançant el rastreig d'activitat, les assegurances poden monitoritzar els comportaments i hàbits dels usuaris i proporcionar avaluacions contínues de seus nivells d'activitat. Moltes asseguradores ja ofereixen serveis i descomptes basats en dispositius d'aquest tipus.

- **Detecció de frau:** Les companyies d'assegurances poden millorar la detecció de frau i activitats delictives, a través de la gestió eficient de dades i models predictius. Aparellant variables informades en el moment de la notificació de reclamacions o indemnitzacions, amb sol·licituds passades que es coneix que van ser fraudulentas, es poden detectar automàticament patrons de coincidència que facin saltar automàticament la necessitat de realitzar investigacions addicionals per altres mitjans. Aquestes coincidències poden anar més enllà, i afectar també al tipus de comportament de la persona declarant, a la seva xarxa de relacions o tercers associats en la reclamació (per exemple tallers de reparació fraudulentas). Aquestes dades poden passar desapercebudes a ulls dels humans a primera vista, però serien detectables amb èxit gràcies al *BigData*.
- **Atenció a el client:** Adquirir una comprensió integral dels comportaments, hàbits i necessitats dels clients des de diferents fonts, pot esdevenir estratègic per a les asseguradores, perquè els permetrà anticipar comportaments futurs, oferir productes rellevants i identificar segmentacions correctes. El tractament integral de la informació obtinguda en centres d'atenció telefònica, correus electrònics, xarxes socials, fòrums d'usuaris i comportaments a l'iniciar sessió en portals de les pròpies companyies d'assegurances, pot permetre detectar, per exemple, si un client pot estar a punt d'anar-se'n a una altra companyia, i actuar proactivament en conseqüència. Per altra banda, també pot permetre entendre millor les necessitats reals dels clients de manera proactiva.
- **Comercialització i disseny de productes i serveis:** Després d'aconseguir comprendre el comportament dels clients, els seus problemes i les seves necessitats reals, les companyies d'assegurances poden ser més eficients tant a l'hora d'oferir productes i serveis personalitzats (per exemple mitjançant venta creuada), com de dissenyar-los amb una clara orientació a respondre a necessitats reals de clients.
- **Experiència de client:** Els programes de fidelització no són una novetat. Però ara amb les opcions de comercialització i disseny de productes i serveis més personalitzades, les entitats d'assegurances poden crear ofertes d'acord amb els comportaments dels seus clients, a més d'oferir propostes que facin els processos de contractació més àgils.

De totes les tecnologies esmentades, es considera que l'analítica de dades és la que segurament permet oferir propostes de valor més disruptives de cara a la mutualitat digital del segle XXI. A través de l'analítica de dades es pot obtenir un coneixement molt exhaustiu del mutualista, dels seus problemes i de les seves necessitats reals. En aquest sentit, l'explotació d'aquest coneixement exhaustiu del mutualista ha de permetre a la mutualitat digital, per una banda, arribar més fàcilment al mutualista i al públic objectiu seleccionat, i sobretot centrar l'estratègia de l'entitat en donar una resposta adequada als problemes i necessitats reals dels mutualistes, dels quals es podrà disposar d'informació gairebé en temps reals, i amb molta més exactitud. L'analítica de les dades ha de facilitar, entre altres coses, posar al mutualista i les seves necessitats al centre de les estratègies de desenvolupament de productes i serveis.

Per últim, afegir que pels principis propis de la mutualitat d'actuar sempre en benefici dels seus membres, i tenint en compte la sensibilitat que pot arribar a tenir tota la informació obtinguda a través del tractament i explotació de les dades personals, les mutualitats han de definir polítiques d'ús i gestió de dades que preservin en tot moment la sobirania i els drets dels mutualistes sobre les seves dades, com a legítims propietaris de les mateixes. En aquest sentit, també es proposa que el codi ètic de l'ús de la intel·ligència artificial haurà d'estar acordat amb els mutualistes.

4.2.2. Principals trets característics de la mutualitat digital

Un cop identificades les tecnologies que millor poden contribuir al desenvolupament de la mutualitat digital del segle XXI en el seu propòsit de ser més mutualitat, cal concretar i aterrar les iniciatives que permetran assolir aquest objectiu.

En els següents punts s'ha realitzat un exercici de reflexió, tot intentant concretar els principals trets característics mitjançant els quals la mutualitat del futur pot desenvolupar, en la seva màxima essència, tot el potencial dels valors del mutualisme.

Portal del mutualista

La proposta de mutualitat digital pretén recuperar la idea original pura del mutualisme, d'un col·lectiu de persones que es reuneixen i arriben a un acord per compartir els seus riscos de manera solidària, però a diferència de com es feia fa milers d'anys enrere, quan es feia de manera manual, fer-ho digitalment a través de l'ús de les noves tecnologies com correspon en el context actual.

És per això que una de les principals característiques de la mutualitat digital és que a ulls dels mutualistes, aquesta s'assimila a un concepte de plataforma digital. És a dir, de cara a l'exterior la mutualitat serà un concepte altament digital, sense necessitat de que existeixin un gran nombre d'oficines físiques per atendre als mutualistes. En aquest aspecte podem afirmar que la mutualitat digital té moltes similituds a les plataformes d'assegurances P2P que també basen tota la seva experiència d'usuari en el canal digital. Això implica que tots els processos de negoci en els que hagi d'intervenir el mutualista, hauran d'estar digitalitzats i disponibles en un portal del mutualista per desenvolupar

l'autonomia d'aquests en l'accés a la totalitat de tràmits, informacions, productes i serveis oferts per la seva mutualitat.

A través d'aquesta plataforma digital, es permet aconseguir la deslocalització efectiva de la mutualitat d'un territori local concret, de manera que la mutualitat del segle XXI esdevingui una proposta més global.

Redefinir i repensar processos en clau tecnològica i de mutualitat

Una plataforma digital d'assegurances per si sola, no suposa cap disrupció o generació d'un avantatge competitiu respecte la competència (com posa de manifest la fallida de diverses iniciatives de plataformes digitals d'assegurances P2P ja mencionada amb anterioritat), sinó que avui en dia esdevé un primer pas necessari i obligat, tant per poder competir en el mercat del futur, com per desenvolupar la resta de la proposta de mutualitat del segle XXI.

Com s'ha comentat anteriorment, l'ús de la tecnologia ha de tenir un propòsit general, que en el cas de la mutualitat digital és, en primer lloc, ser més mutualitat, i no pas reduir costos. És per això que alhora d'innovar i repensar els processos de la mutualitat del segle XXI, cal fer-ho en clau de desenvolupar els principis i valors propis de la mutualitat, com poden ser prioritzar el benefici dels propis mutualistes i la satisfacció de les seves necessitats, fomentar la participació democràtica i sobirania dels seus membres, o potenciar el caràcter social i solidari de l'assegurança. La redefinició d'aquests processos pot anar des de:

- Permetre als mutualistes de forma autònoma la creació de grups de risc perquè puguin decidir sobiranament amb qui volen mutualitzar el seu propi risc.
- Permetre definir directament als mutualistes les regles i condicions sota les quals un grup decideix compartir solidàriament els seus riscos.
- Oferir una alta traçabilitat respecte a la sinistralitat ocorreguda i la gestió dels recursos econòmics, amb l'objectiu d'incrementar la transparència.
- Aconseguir identificar les necessitats reals dels mutualistes de manera proactiva, per poder-hi donar resposta de manera anticipada, generant una proposta de valor afegit, i desenvolupant la capacitat de la mutualitat de donar una resposta més adequada a aquestes necessitats, més amplia, que arribi a més gent, més especialitzada, i de qualitat.
- Aplicar la disrupció en el propi concepte de mutualisme, de manera que aquest acabi pivotant. En aquest sentit, en lloc d'un gremi o col·lectiu de persones que s'uneixen (per exemple per la seva condició professional), i posteriorment cobreixen les seves necessitats bàsiques, la digitalització i tecnologia han de permetre que el procés esdevingui a la inversa; és a dir, que siguin les necessitats de cobertura les que apareguin i facin unir a un grup de persones o empreses que no tenen perquè formar part d'un col·lectiu previ, ni ser residents d'una localització determinada.
- Potenciar la rellevància del rol del mutualista dins de l'entitat, no només incrementant la seva participació en la pròpia governança de l'organització, sinó potenciant també el seu paper en la definició de les seves pròpies necessitats que la mutualitat ha de satisfer, o bé dotant-lo de major sobirania en els processos de presa de decisions.

En resum, l'objectiu d'aquesta digitalització de processos no es pot reduir a un benefici purament econòmic, ja que tot i que sigui també una necessitat per poder competir amb èxit en el mercat futur, aquest no és el propòsit final de la proposta d'una mutualitat, sinó que el que es pretén és potenciar, fins a portar a la seva màxima essència, els valors propis del mutualisme i les avantatges que d'ells se'n deriven.

En els propers punts es desenvoluparan algunes propostes per la mutualitat del segle XXI, que van en aquest sentit de repensar processos en clau de ser més mutualitat.

Creació de grups de risc

La plataforma digital hauria de permetre als mutualistes adherir-se a un grup de risc existent, o bé crear-ne un de propi amb el col·lectiu de persones que es desitgi. Els grups de riscos creats podrien ser de dos tipus:

- Públics: qualsevol persona interessada si podria adherir.
- Privats: només les persones convidades expressament per algun dels membres prèviament integrants del grup, si poden adherir. Aquest tipus de grups haurien de tenir un número mínim d'integrants.

Els grups públics pretenen oferir una solució a totes aquelles persones que volen adherir-se a aquesta modalitat de mutualitat sense necessitat d'haver de crear un col·lectiu privat amb un número mínim de persones (ja sigui per falta d'interès en la creació d'un col·lectiu propi, o per no disposar d'un col·lectiu conegut interessat en la proposta). D'aquesta manera la iniciativa de la mutualitat digital ofereix també una alternativa al públic general.

Per la seva banda, els grups privats pretenen oferir una solució a totes aquelles persones que tenen una coneixença prèvia, i que en base a la confiança preexistent entre elles, decideixen que volen compartir els seus riscos: amics, familiars, membres d'un mateix col·lectiu professional, empresa o associació, etcètera. La creació inicial d'un grup requeriria de la participació d'un número mínim de participants que s'haurien de donar d'alta en el moment inicial de la creació del grup, i a partir d'aquí serien els propis integrants dels grups qui mitjançant invitacions personals podrien anar autoritzant la inscripció de noves persones al col·lectiu privat. D'aquesta manera la selecció dels riscos es transfereix al propi mutualista, ja que serà ell qui decidirà l'admissió o no d'un nou risc en el grup (en base a la pròpia confiança i/o coneixença prèvia). Addicionalment, i si el propi col·lectiu creat així ho decideix, es podrien establir mecanismes de major control en la selecció del risc, ja sigui limitant el número d'invitacions anuals que un mateix membre pot realitzar, o bé que per tota petició d'adhesió rebuda es requereixi l'aprovació addicional d'una o més persones del col·lectiu privat, a banda de la pròpia persona que ha generat la invitació cap al nou membre.

A banda de la selecció pròpia del risc, en els grups privats també es transfereix als propis mutualistes part de les tasques pròpies de distribució, ja que són ells mateixos qui incorporen nous membres al col·lectiu mitjançant les invitacions enviades als seus contactes de confiança. En aquests grups privats és on es poden desenvolupar amb major potencial, els beneficis que comporta el poder

de la comunitat: major sentiment de pertinença, fidelització, eficiències en la selecció de riscos, reducció del frau, comportaments més ètics.

Evidentment l'entrada al grup de risc seria com a candidat, ja que a partir d'aquesta entrada, el sistema interrogaria al candidat per tal de validar si compleix o no amb els criteris de selecció i per tant associar-li la prima corresponent.

Regles del grup

A l'hora de definir un grup, caldria que es determinessin les regles i condicions de participació en el mateix. En els grups públics, aquesta tasca recauria en la pròpia estructura mínima interna de la mutualitat, però en els grups privats caldria explotar les potencialitats que ofereix la tecnologia per tal que part de les regles del col·lectiu poguessin ser configurades i administrades pel propi grup. Avui en dia ja existeixen diferents propostes tecnològiques que ofereixen aquesta possibilitat, i a tall d'exemple es considera que algunes de les condicions i regles que podrien fixar els propis mutualistes a l'hora de crear el seu propi grup privat podrien ser:

- Tipus de cobertura del grup.
- Regles per definir els límits de cobertura.
- Regles per definir polítiques sobre les tarifes (per exemple sobreprimes o descomptes segons sinistralitat).
- Regles per definir els límits d'indemnització.
- Regles per definir la gestió de primes (punt ampliat posteriorment).
- Regles per definir la tramitació de prestacions (punt ampliat posteriorment).
- Regles per definir les condicions d'adhesió al grup i cobertura.

A través de la definició d'aquest conjunt de regles pròpies del grup privat, es pretén desenvolupar en aquest entorn altament digital, l'especialització pròpia de les mutualitats, en la mesura que aquest factor és un altre dels avantatges competitius rellevants de les mutualitats respecte les companyies d'assegurances tradicionals.

A mesura que la tecnologia ampliï les possibilitats de definir regles de negoci de manera autònoma pel propi col·lectiu, es permetrà als mutualistes definir directament les condicions sota les que volen compartir i assegurar els seus riscos, proporcionant d'aquesta manera una millor solució a les necessitats reals del propi col·lectiu.

Pel que fa a les tecnologies anteriorment esmentades, es considera que les potencialitats que ofereixen els *Smart Contracts* poden cobrir perfectament aquesta voluntat d'incrementar la sobirania del mutualistes a l'hora de definir les condicions sota les quals volen compartir els seus riscos.

Gestió de primes i cobertura de risc

Com ja s'ha recollit detalladament en l'apartat de l'anàlisi de la innovació tecnològica en la indústria asseguradora, un dels àmbits en el que estan sorgint diferents propostes de valor, és en la gestió de primes i cobertura de risc. Avui en dia ja existeixen iniciatives que:

- Gestionen les primes mitjançant aportacions prepagables a un fons comú del qual posteriorment es dedueix la sinistralitat ocorreguda dins del col·lectiu en el període. En cas de que a final de període existeixin excedents, aquests són retornats als integrants del grup, ja sigui proporcionalment, o bé només entre aquells membre que hagin tingut un bon comportament a nivell de sinistres. Addicionalment, en cas que el fons comú no pugui cobrir el total de la sinistralitat del grup, també hi ha diferents opcions: per una banda aquelles que limiten la cobertura rebuda a la capacitat del fons comú (repartint-la proporcionalment entre el col·lectiu d'afectats), i per altra aquelles que re-asseguren el risc d'insuficiència del pot comú per poder cobrir el 100% de la sinistralitat ocorreguda dins del grup (amb el corresponent sobre-cost derivat de la re-assegurança).
- Addicionalment, també han sorgit iniciatives que gestionen les primes a període vençut en funció de la sinistralitat real del grup en el període, limitant alhora el risc assumit pel propi grup, transferint l'excés mitjançant re-assegurança.

En la mutualitat del segle XXI es pretén que aquest tipus de decisió també pugui ser presa pel propi col·lectiu, i que en últim extrem pugui definir-se en la creació d'un grup privat, mitjançant un conjunt de regles de negoci a disposició del col·lectiu com les esmentades anteriorment.

Pel que fa als grups públics administrats directament per la pròpia estructura interna, es proposa la creació de grups oberts que tinguin sempre la cobertura 100% assegurada mitjançant re-assegurança, per evitar situacions en que el fons comú no pugui cobrir la sinistralitat del col·lectiu.

Gestió de les prestacions

La declaració i gestió de sinistres ha de ser una dels punts on la mutualitat digital té marge d'innovació i recorregut gràcies a l'aplicació de les noves tecnologies (especialment aplicant la potencialitat que poden arribar a desenvolupar els *SmartContracts*).

Es parteix de la base que la declaració dels sinistres la realitzarà directament el mutualista des de la pròpia plataforma digital, fent el màxim ús possible de tots els recursos digitals disponibles (fotos, vídeos, àudios), i aplicant processos simples, àgils i fàcils d'entendre i completar.

La tramitació del sinistre i resolució de la indemnització, seria un dels punts que també podria ser acordat entre els membres d'un grup privat com a part de les regles definides pel propi col·lectiu. En aquest sentit, el col·lectiu podria determinar les condicions sota les quals les prestacions donen dret a indemnització immediata, i mitjançant l'aplicació d'*Smart Contracts* per un cantó per automatitzar l'avaluació de les condicions, i la *Blockchain* per realitzar les transferències econòmiques de manera segura, traçable i automàtica, generant confiança entre els mutualistes sense necessitat de la participació d'un intermediari financer. Aquesta automatització en el pagament de prestacions ja és avui en dia una de les propostes de valor proposades per diverses plataformes insurtech, i en el cas dels grups privats seria una possibilitat que es podria desenvolupar amb major intensitat sense que s'incrementi el risc de frau

gràcies a la coneixença mútua entre els seus membre, i a la dosi addicional de confiança que comporta.

Addicionalment, els sinistres que no entressin dins de les condicions d'indemnització automàtica, quedarien pendents de gestionar i resoldre amb intervenció humana. En aquest punt, i també com a part de les regles a configurar en el propi grup privat, es podria determinar diferents tipus de condicions a partir de les quals aquesta tramitació fos derivada a un "jurat" format per membres escollits del propi grup privat, que serien els encarregats de valorar si la prestació sol·licitada pel mutualista és justa o no. En aquest cas la tramitació del sinistre entraria en procés de deliberació fins que els diversos membres del "jurat" (propis mutualistes), acordessin l'acceptació o no del sinistre i corresponent indemnització. Aquesta opció incrementa l'autonomia i auto-gestió de la plataforma per part dels propis mutualistes, apropant la proposta a una mutualitat "pura", però per contra requereix d'una major implicació dels seus membres en tasques burocràtiques, en les que hi pot aparèixer també cert conflicte d'interessos, i que pot ser vista més com una càrrega que no pas com una avantatge per part del propi mutualista.

Per evitar aquesta situació que podria arribar a ser contraproductiu, en la definició de les regles del propi grup privat, també hauria d'haver la possibilitat de definir condicions sota les quals la gestió de la tramitació dels sinistres (acceptació, valoració, etcètera) fos derivada a personal intern de la pròpia mutualitat digital. Això suposaria una major necessitat d'estructura interna per donar resposta a aquesta activitat, però com a contrapartida augmenta la flexibilitat de la solució i permet oferir als mutualistes major diversitat de definició de regles del seu propi grup, amb l'objectiu de poder cobrir de manera més eficient les necessitats reals de cada col·lectiu específic.

Identificar necessitats reals dels mutualistes de manera proactiva

Un altre àmbit en el que les noves tecnologies disruptives poden oferir noves oportunitats a les mutualitats, és el de creació i desenvolupament de nous productes i serveis.

Noves realitats tecnologies com la Internet de les Coses, la intel·ligència artificial, el *Big Data*, i l'analítica de dades, estan revolucionant el disseny i creació de nous productes, en termes d'aparició de noves modalitats de cobertura com el "*pay-per-use*", de permetre una segmentació molt més acurada per oferir productes més especialitzats i fets a mida, o d'aconseguir definir polítiques de "*pricing*" gairebé ajustades individu a individu.

A través de l'analítica de dades, la mutualitat digital ha de redefinir els processos de disseny de productes i serveis, per identificar de manera proactiva els productes i serveis que responguin de manera eficient i efectiva a les necessitats reals dels mutualistes, o bé determinar noves regles de negoci que es puguin incorporar als conjunts de regles disponibles en els grups privats, per tal de que el col·lectiu pugui adequar de manera autònoma la cobertura dels riscos compartits a les necessitats específiques del grup.

D'aquesta manera, en el cas de les mutualitats l'ús de les dades ha d'anar molt més enllà d'una eina per oferir preus més competitius o ajustats per guanyar quota de mercat i millorar la rendibilitat, o fer més eficients processos existents

reduint-ne els costos associats. Com a entitat que no necessita “col·locar” productes per aconseguir millors resultats econòmics, i a diferència d’altres competidors que primer creen productes i després busquen arribar al públic objectiu que els necessita, les mutualitats, a través de l’ús de les noves tecnologies tenen l’oportunitat d’aplicar la disrupció en el procés de creació de productes i serveis, i invertir-lo. En primer lloc, i mitjançant l’ús de l’analítica de dades i la intel·ligència artificial, la mutualitat hauria de ser capaç d’identificar noves necessitats que apareixen en la comunitat, i les persones individuals que les tenen. Posteriorment es desenvoluparia el producte, però ja en base a les necessitats identificades, i públic objectiu conegut, per oferir un producte i servei altament especialitzat i orientat a donar resposta a les necessitats dels mutualistes o públic objectiu en qüestió. Per últim, es faria arribar, al conjunt de persones individuals prèviament identificades com a “necessidades” de la cobertura creada, la proposta per satisfer les seves necessitats, de manera que seria en aquest darrer pas que es constituiria realment el col·lectiu.

Per assolir aquests objectius, resultarà imprescindible recopilar el màxim d’informació de valor dels mutualistes propis o dels clients potencials, ja sigui a través de les xarxes socials (especialment professionals), la Internet de les Coses, o els canals d’interacció que la mutualitat tingui definits amb els seus mutualistes, amb el propòsit de conèixer profundament els mutualistes per identificar les necessitats reals existents en el col·lectiu, de manera pro-activa i anticipada. Tota aquesta informació, ha de permetre posteriorment i mitjançant l’aplicació de tecnologies complementàries, millorar i ampliar el catàleg de productes i serveis per oferir cada cop més, un major ventall de solucions especialitzades i de qualitat, que donin resposta a les necessitats del propi col·lectiu. A través d’aquest desenvolupament del catàleg de productes i serveis, el que es pretén és tant estendre l’abast de la mutualitat, com esdevenir una eina que doni una resposta més global al conjunt de necessitats dels seus mutualistes.

Elaboració de productes i serveis “sota demanda” i amb adhesió automàtica

Més enllà de l’ús de l’analítica de dades, la mutualitat digital del segle XXI pot aprofundir en noves propostes de valor per millorar el procés de creació de productes, desenvolupant un pas més l’orientació estratègica de donar solucions eficients i completes a problemes reals de les persones. Una altra d’aquestes possibles via a explorar, i a diferència de l’analítica de dades on la mutualitat adopta una actitud pro-activa, és la de creació de nous productes i serveis “sota demanda” dels propis mutualistes, ja sigui de manera individual o bé col·lectiva.

En aquesta proposta, els individus podrien fer arribar a la mutualitat les seves pròpies necessitats de riscos a cobrir, evidentment mitjançant els corresponents canals digitals, ja sigui a l’hora de definir l’objecte que es desitja assegurar en el moment de crear un nou grup privat, o bé per altres canals habilitats. A partir d’aquí, mitjançant el personal actuarial de l’estructura interna, i aplicant sempre els criteris de sostenibilitat i visió a llarg termini, la mutualitat analitzaria les condicions, primes i número de persones mínimes sota les quals el risc sol·licitat seria assecurable per la mutualitat, i publicaria les condicions prefixades per tal que les persones que així ho desitgessin s’adherissin a la

nova proposta de producte o servei. Aquestes condicions quedarien fixades a través de *Smart Contracts*, i el producte en sí i la corresponent cobertura s'activaria automàticament en el moment en que el número mínim de persones s'hagués adherit a la proposta llençada per la mutualitat. Aquesta proposta, a l'igual que els grups de risc anteriorment descrits, també podria ser pública de manera que qualsevol persona interessada s'hi pogués adherir, o bé privada si la petició inicial arriba per part d'un determinat col·lectiu ja existent que només vol compartir el risc assegurat entre els seus membres.

Avui en dia la capacitat per fer els càlculs 100% automàtics sobre qualsevol petició concreta de risc nou a assegurar no existeixen, però la resta de parts del procés sí que presenten solucions tecnològiques a explorar per tal d'automatitzar la resta del procés (fer arribar la proposta a la mutualitat, informatitzar condicions d'adhesió, publicar l'oferta al grup privat o públic objectiu general, adhesió digital a la proposta, activació automàtica de l'assegurança un cop assolides totes les condicions fixades per la mutualitat).

Mitjançant aquesta proposta, es pretén reforçar el principi de que les mutualitats estan al servei de la societat, i que el seu objectiu és donar resposta als problemes de les persones. En aquesta línia, aquest tipus de modalitat "sota demanda" també permetria a totes aquelles persones o col·lectius exclosos de companyies d'assegurances tradicionals, i per tant en situacions de vulnerabilitat per falta de cobertura de risc, adreçar-se a les mutualitats per tal de veure cobertes les seves necessitats. Per la seva banda, les mutualitats podrien explotar el seu caràcter social i solidari, ocupant nínxols de mercat abandonats per les companyies capitalistes tradicionals, i revertint els seus beneficis en les pròpies persones (en aquest cas, per exemple, cobrint riscos rebutjats per altres competidors).

Atenció personalitzada digital

A banda de l'accés a un ventall integral de productes i serveis, també es considera important que el portal del mutualista ofereixi funcionalitats addicionals més enllà de la pròpia gestió de productes i serveis, fent especial atenció a totes aquelles innovacions tecnològiques que permetin desenvolupar tant la transparència com l'atenció personalitzada i de qualitat als mutualistes. En aquest sentit es proposa la combinació de l'analítica de dades i l'ús de *chatbots*⁴³ basats en intel·ligència artificial amb diversos propòsits:

- Assistir als mutualistes de manera ràpida, àgil i eficient durant la realització dels tràmits disponibles en el portal del mutualista. Actualment els *chatbots* també poden incloure enllaços a documents, vídeos i infografies, de manera que la potencialitat d'assistir al mutualista en la realització dels seus tràmits és molt àmplia, sempre amb l'objectiu d'agilitzar el procés i incrementar l'experiència digital del mutualista.

⁴³ Un *chatbot* és un programari d'intel·ligència artificial dissenyat per realitzar una sèrie de tasques pel seu compte i sense l'ajuda de l'ésser humà com fer una reserva en un restaurant, marcar una data en el calendari o recollir i mostrar informació als usuaris. El model més freqüent de *chatbot*, és el d'un robot capaç de simular una conversa amb una persona, i per això cada vegada són més presents en les aplicacions de missatgeria, portals i pàgines web que ofereixen productes i serveis..

- Oferir informació personalitzada a cada mutualista en funció de les seves necessitats i situació global, de manera proactiva quan aquest es connecti al portal del mutualista. Per exemple, generar avisos o recordatoris automàtics, oferir solucions preventives en funció de les necessitats detectades o situacions observades en el soci.
- Donar resposta 24x7x365 a dubtes que pugui tenir el mutualista en qualsevol moment, oferint un servei de major qualitat.
- Oferir continguts personalitzats d'interès pel mutualista orientats a desenvolupar el *branding*⁴⁴ de la mutualitat.
- Enviar enllaços a qüestionaris, de manera que es pugui recollir l'opinió dels mutualistes sobre diversos temes, cosa que ha de permetre entre altres coses, detectar noves necessitats dels mutualistes per tal d'anticipar el desenvolupament de nous productes i serveis, o bé avaluar automàticament entre altres coses la seva satisfacció i prendre les mesures oportunes.

Transparència, confiança i seguretat a través de la tecnologia i el poder de la comunitat

Una asseguradora, com a entitat que forma part de la indústria financera, necessita de manera primordial generar la suficient confiança i imatge de solvència entre els seus clients, per tal que aquests puguin transferir amb seguretat la gestió dels seus riscos.

En aquest sentit, es considera que per la mutualitat digital del segle XXI resulta imprescindible trobar els mecanismes per generar aquesta confiança entre els mutualistes, garantint que les normes acordades són executades de manera automàtica, segons el previst, i oferint una traçabilitat clara sobre la gestió dels recursos econòmics. Avui en dia hi ha tecnologies com la *Blockchain* i els *SmartContracts* (desenvolupats sobre tecnologia *Blockchain*) que entre les seves principals capacitats i propostes de valor ofereixen precisament mecanismes de seguretat, transparència, i automatització de processos segons regles prèviament acordades, oferint també total traçabilitat en l'execució d'operacions i transferències econòmiques. Així doncs, es considera que bona part de la transparència, confiança, i seguretat, pot recaure en l'ús d'aquestes dues tecnologies, com a propostes disruptives i en constant evolució, que tenen com a objectiu oferir precisament aquests avantatges, sobretot pel que fa a transaccions econòmiques sense necessitat de passar per intermediaris financers, i a l'automatització de processos a partir de certs esdeveniments preestablerts i recollits en un "contracte" digital. Com més digitalitzada, automatitzada i auto-gestionada pels propis mutualistes sigui la mutualitat del futur, major atenció caldrà prestar a que les tecnologies utilitzades generin aquesta confiança imprescindible per poder assegurar el correcte desenvolupament del negoci.

⁴⁴*Branding* és un anglicisme emprat en màrqueting que fa referència al procés de fer i construir una marca (en anglès, *brand equity*) mitjançant l'administració estratègica del conjunt total d'actius vinculats de forma directa o indirecta al nom i/o símbol (logotip) que identifiquen la marca influint en el valor de la marca, tant per al client com per a l'empresa propietària de la marca.

Adicionalment, i també a través de l'ús de la tecnologia, es poden desenvolupar mecanismes addicionals que contribueixin a dotar d'una major transparència a la proposta global resultant, com per exemple:

- Visibilitat de totes les regles vigents en el grup (i acordades entre els seus membres en el cas dels grups privats), de manera permanent, i fàcil de consultar.
- Visibilitat de totes les peticions d'indemnització que s'han rebut dins d'un grup, amb informació clara, suficient i transparent sobre el sinistre ocorregut: informació bàsica del sinistre (preservant la identitat de les persones afectades en el mateix), resolució de la indemnització, import de prestació concedida, etcètera.
- Visibilitat sobre els recursos econòmics del grup: primes recaptades dins del grup, traçabilitat sobre el conjunt de prestacions pagades, estat actualitzat del saldo del fons comú.

Més enllà de les oportunitats que ofereixen les noves tecnologies, en la proposta de mutualitat digital, i en especial en els grups privats on es fa un ús extensiu de les capacitats que ofereixen la definició de regles pròpies del col·lectiu, la confiança, transparència i seguretat, també estarà alimentada per la delegació als propis mutualistes de responsabilitats i poder de decisió en la gestió dels seus propis riscos. Addicionalment, la coneixença prèvia dels integrants dels grups privats, desenvolupa una major confiança en el mecanisme de compartició de riscos, millorant l'eficiència en la selecció de riscos, reduint-ne el frau, i potenciant les conductes ètiques del propi col·lectiu assegurat.

Notorietat i rellevància

Com ja s'ha descrit en l'anàlisi de les debilitats de les mutualitats, alguns dels seus problemes són la baixa notorietat i rellevància que aquestes tenen en el seu públic objectiu seleccionat. Un factor que es considera primordial per incrementar aquesta notorietat i rellevància de la mutualitat digital, serà el d'aconseguir desenvolupar un ampli ventall de productes i serveis que ofereixin una solució de qualitat, personalitzada i a mida, a necessitats reals del públic objectiu en el que es pretén esdevenir rellevant. És per això que, tal i com s'ha descrit anteriorment, aquest és un dels principals punts on la mutualitat del futur ha de prestar especial atenció, tot aprofitant el potencial que ofereixen les noves tecnologies per assolir aquest propòsit.

Tot i tenir bons productes i serveis, i una plataforma digital que permet deslocalitzar l'àmbit d'actuació de la mutualitat, la mutualitat digital té un altre repte al qual haurà de fer front: aconseguir arribar a un major nombre de persones. La lògica de creació de grups descrita anteriorment, també contribuirà a una major facilitat en la distribució de la proposta de valor oferta per la mutualitat, en la mesura que seran en part les pròpies persones membres d'un grup privat les que convidaran a nous membres al grup. Ara bé, aquest mecanisme pot ser àmpliament complementat amb l'aplicació de noves tecnologies existents. Per exemple, mitjançant l'anàlisi de dades públiques disponibles a les xarxes socials, es poden identificar persones potencialment interessades en els productes i serveis de la mutualitat, conèixer els seus hàbits, predir com i quan és el millor moment per fer-los arribar una proposta, i adaptar-la a les seves necessitats concretes. A diferència del passat, on les

mutualitats tenien dificultats per arribar de manera significativa a bona part del públic objectiu seleccionat, Avui en dia, i mitjançant l'ús de les noves tecnologies, aquesta opció està molt més a la mà de les mutualitats, i per tant la mutualitat digital n'haurà d'aprofitar tota la seva potencialitat com un altre dels factors èxit que poden contribuir a incrementar la seva notorietat i rellevància.

Desenvolupar el caràcter social i solidari de l'assegurança

Les entitats d'assegurances són, entre d'altres coses, entitats que recapten grans quantitats de diners que posteriorment són reinvertides en diferents actius per aconseguir un rendiment financer. El que es proposa en aquest punt, és aprofitar aquesta gran capacitat d'injectar diners a l'economia que tenen les mutualitats, per realitzar inversions que desenvolupin el caràcter social i solidari de l'assegurança en diferents sentits:

- Definir criteris d'inversions ètics que no permetin la inversió en empreses que atemptin o vulnerin els drets humans o ambientals, que inverteixin directa o indirectament en armament, que fomentin el canvi climàtic, que realitzin pràctiques especulatives, etcètera.
- Destinar part dels recursos econòmics disponibles, a inversions en empreses i projectes de l'economia social i solidària, esdevenint d'aquesta manera un instrument no només de la pròpia economia social, sinó el que és més important, al servei de la mateixa com a actor rellevant per facilitar-ne la seva expansió.
- Potenciar el consum sostenible de béns i serveis proporcionats per altres empreses que formin part també de la pròpia economia social, contribuint a desenvolupar al mercat social.

Com a empreses que formen part de la indústria financera, i amb la seva capacitat d'inversió i consum de béns i serveis, les mutualitats tenen una gran capacitat transformadora; com a empreses de l'economia social, tenen un compromís amb el propi mercat social; però sobretot, com a empreses que defensen uns valors com els del mutualisme de justícia social, solidaritat i ajuda mútua, les mutualitats tenen una gran responsabilitat amb la societat.

En un context com l'actual d'atzucac social, crisi econòmica, i emergència climàtica, i per coherència interna amb els valors que defensa, la mutualitat digital del futur ha d'assumir un major rol protagonista com instrument de l'economia social, i sobretot al servei de l'economia social, volent jugar un paper rellevant en aquest terreny.

Amb aquesta iniciativa, la mutualitat digital afegiria una proposta encara més innovadora respecte a les companyies d'assegurances tradicionals, desenvolupant un concepte d'assegurança amb valors ètics i una major visió social, que pot incrementar la identificació dels mutualistes amb aquests valors, fomentant d'aquesta manera la fidelització.

Participació democràtica

En la mesura que un dels valors propis de les mutualitats és el de la participació democràtica i igualitària de tots els seus membres (sota la lògica d'un mutualista, un vot), i en el context digital actual, resulta imprescindible que

la mutualitat del segle XXI ofereixi mecanismes de participació digitals, oberts i transparents. En aquest sentit es proposa que com a mínim les assemblees generals i eleccions permetin l'accés i vot telemàtic, sobretot tenint en compte l'aposta que es vol fer per la deslocalització de la mutualitat mitjançant el desenvolupament de la proposta d'una mutualitat altament digital.

Més enllà de la participació en l'assemblea, en els punts anteriors també s'han desenvolupat propostes basades en la tecnologia, que proporcionaven al mutualista una major sobirana en la presa de decisions, com ara decidir els integrants d'un grup de risc privat, o bé acceptar o rebutjar l'adhesió de nous membres, o bé participar en l'acceptació o rebuig de prestacions.

Ara bé, la mutualitat digital, amb el propòsit de ser més mutualitat, ha d'anar encara més enllà i potenciar majors mecanismes de participació dels seus membres. En aquest sentit, la tecnologia actual permet desenvolupar mecanismes per consultar amb molta major freqüència i agilitat els mutualistes, de manera que per exemple es podrien establir processos de votació per decidir com distribuir els excedents de l'any, seleccionar projectes socials amb els quals es desitja col·laborar, participar col·lectivament en la definició de criteris ètics d'actuació de la mutualitat, participar en la decisió del destí de les inversions a realitzar en empreses de l'economia social, etcètera. Avui en dia, existeix la tecnologia per fer possible una major participació dels mutualistes en els processos de presa de decisions, de manera que la decisió de desenvolupar o no aquest principi és una qüestió de voluntat "política" de la mutualitat.

4.2.3. Consideracions complementàries

A banda dels principals trets característics anteriorment esmentats, cal tenir en compte les següents consideracions que es consideren rellevants per complementar la proposta de transició cap a una mutualitat digital:

- **Necessitat d'una estructura interna física:** Tot i que la mutualitat digital proposada fa un ús extensiu de les noves tecnologies, avui en dia es considera que la mutualitat del segle XXI seguirà requerint d'una estructura organitzativa interna física, tant per la gestió amb *l'expertise* necessària del propi negoci assegurador (legal, normatiu, de desenvolupament de producte, administratiu, de recursos humans), com per l'administració de la plataforma tecnològica en sí. L'objectiu però, és que aquesta estructura interna estigui plenament al servei dels mutualistes, com a propietaris i beneficiaris principals de l'activitat de la mutualitat. El fet de mantenir una part de mutualitat física permet també:
 - Aprofitar el crèdit que s'han llaurat les mutualitats fins avui en dia, en termes de solvència, seguretat, confiança i proximitat, i que són uns dels actius més rellevants de les mutualitats i de major potencialitat en temps d'incertesa com l'actual. L'adopció digital de la societat està avançant a ritmes accelerats, però determinat públic objectiu segueix mantenint desconfiança envers propostes totalment digitals, especialment en sectors com el financer on la seguretat i confiança és un element clau.

- Complementar la distribució online, amb els mecanismes preexistents de comercialització i distribució física, incrementant d'aquesta manera la notorietat de la pròpia mútua.
- Desenvolupar la proposta de valor d'atenció a l'usuari i comercialització, potenciant amb més intensitat un servei d'assessorament personal de qualitat, especialitzat i a mida, per ajudar al mutualista a trobar la millor solució per a les seves necessitats, mantenint i incrementant d'aquesta manera l'aposta per la proximitat en la relació mutualista-mutualitat (aquesta relació no té perquè ser física, pot realitzar-se mitjançant canals digitals, però sí que en contacte amb personal de la mutualitat).
- **Factors d'èxit per la transformació:** Un dels principals reptes de la mutualitat digital, és precisament el de governar i implementar el necessari procés de transformació digital al qual cal fer front de manera obligatòria. Un procés d'alta complexitat com aquest té diferents factors clau, d'entre els quals es considera rellevant destacar els següents com a imprescindibles per assolir l'objectiu de transformació amb èxit:
 - El procés de transformació no té un inici i un final, sinó que en la revolució digital en la que vivim, la transformació digital ha de ser entesa com un procés d'evolució permanent.
 - La transformació no pot recaure en una única unitat, persona o rol. És un procés transversal que afecta a tots els àmbits de l'entitat, i per tant serà necessària la participació, implicació i esforç de tots els departaments de l'organització per aconseguir assolir el repte amb èxit.
 - La transformació digital no és com un conjunt de projectes o elements concrets, sinó que va molt més enllà. La transformació digital ha de ser entesa com el desenvolupament permanent dins de l'organització, de les capacitats necessàries en cada moment, de manera sostenible i amb alta capacitat d'adaptació.
 - La transformació digital és un canvi tecnològic, però no només un canvi tecnològic. El procés de transformació es sustenta en les noves tecnologies, però té un abast integral que afecta al conjunt de l'organització, i per tant resultarà imprescindible dotar-se dels recursos econòmics i de les capacitats necessàries (a tots nivells), i adaptar les estructures internes per poder abordar el procés de manera exitosa.
- **Insurtech com aliades en el procés de transformació:** El procés de transformació digital al qual haurà de fer front la mutualitat del segle XXI tindrà un ampli abast i serà molt exigent. Desenvolupant polítiques d'ús sostenible dels recursos, també econòmics, es considera que les *startups* en general i les *insurtech* en particular, poden col·laborar de manera rellevant amb la mutualitat digital, esdevenint un dels principals *partners* per desenvolupar propostes disruptives mitjançant relacions *WIN-WIN*: les *startups* poden aportar la tecnologia a les mutualitats, i les mutualitats una possibilitat d'experimentació real de solucions a les *startups*.

4.3. Avaluació periòdica sobre els valors del mutualisme

De la mateixa manera que la mutualitat del segle XXI serà digital o no serà, la mutualitat del segle XXI preservarà i desenvoluparà els valors del mutualisme, o tampoc serà. Fruit de l'anàlisi estratègic realitzat, i tal com ja s'ha reflexionat prèviament, bona part dels avantatges competitiu que tenen les mutualitats, i que no són reproduïbles per la competència, deriven de les característiques pròpies d'una mutualitat i dels valors propis del mutualisme. És per això que resulta imprescindible que la mutualitat del segle XXI preservi i desenvolupi aquests trets característics, extraient-ne tot el seu potencial, tant per assegurar la seva sostenibilitat a llarg termini, com per incrementar el benefici aportat tant als mutualistes en concret, com a la pròpia societat.

En l'apartat de la mutualitat digital del segle XXI, hem vist com la tecnologia pot jugar un paper determinant per ajudar a les mutualitats a desenvolupar encara més els valors del mutualisme; però tot i tenir aquest propòsit, com es pot avaluar si una mutualitat està assolint realment aquest objectiu? Com pot assegurar-se una mutualitat que està preservant i desenvolupant els valors del mutualisme i les característiques singulars que li són pròpies? I no només això, com poden també els mutualistes tenir la certesa que l'activitat de la mutualitat s'està desenvolupant segons aquests principis?

La proposta que en aquest apartat es desenvolupa, és la creació d'un quadre de comandament sobre la situació dels valors del mutualisme en la gestió de l'entitat, de manera que permeti a les mutualitats:

- Monitoritzar i avaluar el desenvolupament dels valors del mutualisme en l'exercici de l'activitat de la mutualitat (com ara la democratització, solidaritat, equitat, servei o integritat), de manera que els directius puguin prendre les accions correctives que siguin necessàries, i amb la suficient antelació, en cas que es detecti que aquests valors es posin en entredit.
- Dotar a la mutualitat d'un mecanisme de transparència que generi informació qualitativa i quantitativa. En aquest sentit, correspondria realitzar una avaluació anual de la situació, i compartir les corresponents conclusions amb els propis mutualistes, com a legítims propietaris de la mutualitat, per tal que puguin tenir una imatge real del desenvolupament dels valors del mutualisme en la seva pròpia entitat.
- Incrementar la identificació del mutualista amb l'entitat i els seus valors propis, mitjançant una estratègia comunicativa que involucri al mutualista de manera conscient en la pròpia avaluació anual del quadre de comandament, com a estratègia de fidelització.

4.3.1. Definició del quadre de comandament i metodologia emprada

Un quadre de comandament és un eina de gestió que ajuda a la presa de decisions directives, en proporcionar informació periòdica sobre el nivell d'acompliment dels objectius estratègics prèviament definits.

L'elaboració exhaustiva d'un quadre de comandament integral per una mutualitat donaria per un treball en sí mateix, donat que la seva elaboració requereix d'una reflexió estratègica profunda. En primer lloc, i agafant com a punt de partida la missió, visió i valors de l'entitat, correspondria determinar els

objectius estratègics que apropin a l'entitat a aconseguir la seva pròpia missió i visió. En segon lloc, caldria definir les polítiques internes, iniciatives i plans d'actuació per assolir els objectius estratègics prèviament definit. I en darrer lloc, correspondria concretar els indicadors que permetessin avaluar i mesurar el grau d'assoliment dels objectius estratègics definits.

En la realització d'aquesta proposta s'ha aplicat una metodologia simplificada de tot el procés complet d'elaboració d'un quadre de comandament integral. En aquest sentit s'ha optat per realitzar un exercici previ d'ideació d'objectius estratègics per una mutualitat genèrica del futur, i a partir d'aquí elaborar una sèrie d'iniciatives orientades a assolir aquests objectius, i identificar els indicadors que permetrien a la mutualitat en particular i a la societat en general, avaluar de manera clara i fidedigna el grau d'assoliment dels objectius estratègics en qüestió.

Afegir que tal i com s'ha descrit anteriorment en la justificació de la proposta de la mutualitat del segle XXI, el propòsit final del quadre de comandament desenvolupat en aquesta proposta, és el d'esdevenir una eina de diagnosi útil per avaluar el desenvolupament i preservació de l'essència dels valors del mutualisme. En aquest sentit, l'exercici realitzat està totalment focalitzat en aquest àmbit, de manera que en cap cas s'han entrat a treballar altres objectius estratègics més globals que sí que tindrien cabuda en un quadre de comandament integral que tingués per objectiu servir com a eina integral de gestió d'una mutualitat en tots els seus àmbits.

Per últim, i per donar una major coherència i consistència a la proposta de mutualitat del futur, alguns dels indicadors descrits en aquest quadre de comandament estan directament relacionats amb alguna de les propostes tecnològiques descrites en la proposta de mutualitat digital pel segle XXI. En el casos on es dona aquesta circumstància, s'ha optat per mencionar-ho explícitament per facilitar la comprensió del punts de connexió entre totes dues propostes per la mutualitat del futur: la digital o tecnològica, i la social o centrada en els valors del mutualisme.

4.3.2. Objectius estratègics en clau de mutualisme

A l'hora de definir els objectius estratègics en clau de desenvolupament del valors del mutualisme, s'ha considerat que per pròpia coherència amb aquests valors, la mutualitat ha de buscar el seu desenvolupament de manera transversal tant a nivell intern, com de la pròpia comunitat de mutualistes, com de la societat en general. D'aquesta manera s'han definit 3 perspectives, a partir de les quals formular la proposta d'objectius estratègics per ser més mutualitat:

- **Perspectiva interna:** Àmbit que pretén avaluar el desenvolupament dels valors del mutualisme a nivell intern, tant en termes de sostenibilitat del propi negoci, com de gestió de l'equip humà intern encarregat de l'activitat de la mutualitat.
- **Perspectiva comunitària:** Àmbit que pretén avaluar el desenvolupament dels valors del mutualisme a nivell de la pròpia comunitat de mutualistes.
- **Perspectiva societat:** Àmbit que pretén avaluar el desenvolupament dels valors del mutualisme més enllà de la pròpia mutualitat i dels seus

membres, amb una visió més general en clau de societat, i de l'impacte que en aquesta té la mutualitat.

A continuació es detallen els objectius estratègics definits per cadascuna d'aquestes perspectives.

Objectius estratègics perspectiva interna

- **Garantir la sostenibilitat del negoci**, mitjançant l'aplicació de polítiques i estratègies amb una marcada visió a llarg termini, defugint d'accions orientades a obtenir un benefici a curt termini que no responguin a l'estratègia definida i als valors propis del mutualisme.
- Desenvolupar una **política de recursos coherent amb els principis del mutualisme i de l'economia social** de la qual les mutualitats en formen part, buscant fomentar l'ús racional dels recursos, la motivació de l'equip humà intern, afavorint el seu desenvolupament tant professional com personal, així com actuant a favor de la igualtat, l'equitat salarial i la integració de diversitat en l'equip humà.

Objectius estratègics perspectiva comunitària

- Desenvolupar una cartera de productes i serveis de qualitat, amb l'objectiu d'oferir el màxim de solucions possibles a problemes dels propis mutualistes, buscant addicionalment tant un baix rati de queixes i reclamacions, com l'excel·lència en la seva resolució en cas que aquestes es produeixin; tot plegat com a estratègia per garantir que són **els mutualistes i la satisfacció de les seves necessitats reals, les que guien el desenvolupament de l'activitat de la mutualitat**.
- **Fomentar la participació dels mutualistes** en diferents àmbits de la mutualitat, com a mecanisme per incrementar la fidelització i sentiment de pertinença dels seus membres envers la pròpia mutualitat.

Objectius estratègics perspectiva societat

- **Desenvolupar el component social i solidari de l'assegurança**, com a característica distintiva de la mutualitat, buscant no només el benefici per la comunitat privada, sinó desenvolupant també estratègies que tinguin per objectiu el benefici per la societat en general; per exemple, amb polítiques basades en criteris Ambientals, Socials i de Govern Corporatiu (ASG)⁴⁵.

4.3.3. Iniciatives i conjunt d'indicadors

Un cop identificats els objectius estratègics a assolir, correspon identificar quines iniciatives permetrien a una mutualitat assolir els objectius en qüestió, per determinar posteriorment els indicadors que permeten avaluar el grau d'assoliment dels mateixos.

⁴⁵La Inversió Socialment Responsable (ISR) respon a una tipologia d'inversió que segueix uns criteris ètics addicionals als tradicionals. Podem considerar com a criteris d'inversió tradicionals la liquiditat, la rendibilitat o el risc, entre d'altres. Les ISR incorporen a la inversió tradicional uns criteris Ambientals, Socials i de Govern Corporatiu que responen a les sigles ASG. És a dir, una ISR adoptarà una política basada i amb referència a aquests criteris de sostenibilitat, consciència social, i bones pràctiques corporatives.

En els següents apartats es detall al'exercici realitzat d'identificació d'iniciatives per cadascun del objectius estratègics definits, agrupats segons la perspectiva a la qual pertanyen.

Objectius estratègics perspectiva interna

Garantir la sostenibilitat del negoci

- **Llistat d'iniciatives**

- Disposar d'un pla estratègic i operatiu vigent i actualitzat, conegut pels càrrecs amb poder de decisió (desglossat en objectius estratègics, polítiques, iniciatives), i fer-ne un seguiment i avaluació periòdic que permeti detectar-ne les desviacions. Per coherència interna, resulta imprescindible que aquest pla estratègic estigui plenament alineat amb la missió i visió de la mutualitat, i amb els valors del mutualisme.
- Definir processos i estructures internes àgils, que facilitin el desenvolupament d'iniciatives i plans d'actuació anuals totalment alineats a assolir els objectius estratègics prèviament definits.
- Elaborar polítiques internes d'inversions que limitin l'exposició a inversions de risc, i participant de processos de certificació externa que validin el seu compliment.

- **Indicadors seleccionats**

- Rati de solvència a tancament anual igual o superior al 1,50 vegades el capital de solvència obligatori. Indicador definit per mesurar la sostenibilitat financera de l'entitat.
- Número d'iniciatives implementades que no responguin als objectius estratègics de l'entitat o amb una visió a curt termini, menor al 5% d'iniciatives implementades a final d'any. Indicador definit per mesurar el grau d'alineació entre les iniciatives operatives implementades anualment, i els objectius estratègics definits (basats en el desenvolupament dels valors del mutualisme).

Política de recursos coherent amb els principis del mutualisme i de l'economia social

- **Llistat d'iniciatives**

- Elaborar plans de formació i desenvolupament professional.
- Elaborar polítiques actives de conciliació laboral i familiar, certificades mitjançant entitats externes de prestigi reconegut.
- Elaborar avaluacions periòdiques de les condicions laborals respecte les existents en el mercat, i compartir-les amb l'equip intern per monitoritzar la situació interna i fomentar la transparència.
- Elaborar enquestes a l'equip intern per avaluar la satisfacció del mateix envers les seves condicions laborals.
- Elaborar una política salarial orientada a aconseguir una retribució equitativa, justa i sense desigualtats exagerades entre tots els membres de l'organització.
- Aplicar polítiques de diversitat i equitat.

- Desenvolupar activament una cultura corporativa basada en l'ètica i els valors del mutualisme.
- Aplicar polítiques d'ús sostenible dels recursos, com a compromís empresarial envers el context d'emergència climàtica, certificades mitjançant entitats externes de prestigi reconegut; per exemple: desenvolupar criteris de consum responsable a l'hora de consumir béns i serveis, desenvolupar criteris ambientals a l'hora d'organitzar esdeveniments, procediments per a l'estalvi i l'eficiència energètica, pràctiques formals per a la gestió i prevenció de residus, utilització de paper reciclat o amb certificat d'explotació forestal sostenible, etcètera.
- **Indicadors seleccionats**
 - % de treballadores beneficiades pels plans de formació.
 - Enquesta a l'equip intern sobre la satisfacció de les seves condicions laborals amb una pregunta de puntuació global.
 - % de treballadores que han abandonat l'entitat per motius laborals ens els darrers 5 anys.
 - Ràtio de plantilla d'homes i dones.
 - Ràtio salarial entre homes i dones per categoria professional.
 - Ràtio salarial entre el sou més alt i el més baix.
 - % residus reciclats.
 - Consum total de recursos (o residus generats) per pòlissa.
 - Certificat de sostenibilitat ambiental en el desenvolupament de l'activitat, renovat anualment (amb incorporació de millores cada any).

Objectius estratègics perspectiva comunitat

Els mutualistes i la satisfacció de les seves necessitats reals, com a quies del desenvolupament de l'activitat de la mutualitat

- **Llistat d'iniciatives**
 - Destinar un % dels beneficis a ajudes social per als propis mutualistes; per exemple oferint alternatives a mutualistes que estiguin en situació de vulnerabilitat, desenvolupant d'aquesta manera el component social i d'ajuda mútua propi de la mutualitat.
 - Conèixer la satisfacció dels mutualistes respecte de la mutualitat, mitjançant la realització d'avaluacions periòdiques. Aquestes enquestes han de recollir tant la valoració general dels mutualistes, com la satisfacció en tota la cadena de valor i àmbits estratègics per preservar els valors del mutualisme.
 - Desenvolupar instruments com ara el defensor del mutualista, per tal que els propis mutualistes tinguin totes les facilitats per fer arribar les seves queixes o peticions a la mutualitat, i posteriorment elaborar informes anuals externs accessibles per tots els mutualistes com a mesura de transparència interna.
 - Fomentar l'excel·lència en la resolució de reclamacions i queixes, amb procediments orientats a analitzar l'arrel del problema, i prendre les mesures correctives necessàries per evitar que es repeteixin.

- Fomentar l'excel·lència, qualitat i agilitat en la gestió de tràmits per part del mutualista, amb el propòsit d'oferir-li una alta experiència en el seu contacte amb la mutualitat, de manera que incrementi la seva satisfacció global; per exemple, agilitzar la tramitació de sinistres, amb l'objectiu de que el mutualista percebi que, a diferència d'altres tipus d'entitats asseguradores, la mutualitat no posa traves ni dificulta el pagament de prestacions quan es produeix un sinistre.
- Impulsar l'assessorament personalitzat i de qualitat als mutualistes com una proposta de valor afegit diferencial respecte la competència, aprofundint en el propòsit de ser percebudes com una alternativa asseguradora que vetlla per la proximitat i confiança en la relació amb els seus mutualistes.
- Desenvolupar plans d'implantació de nous productes i serveis (ja sigui directament o mitjançant col·laboracions amb empreses terceres externes o del mateix grup matriu), o d'adequació dels existents, de manera constant. L'objectiu final és distingir a la mutualitat per la seva capacitat de donar una resposta àgil, adequada i de qualitat a les necessitats cada cop més ràpidament canviants dels seus mutualistes.

- **Indicadors seleccionats**

- Ràtio de beneficis destinats a ajudes socials per als propis mutualistes.
- Satisfacció anual dels mutualistes, tant globalment, com per cadascun dels àmbits particulars valorats (per exemple: satisfacció amb l'assessorament i atenció rebuda, satisfacció amb els productes i serveis de la mutualitat, satisfacció amb la gestió de prestacions, satisfacció amb els beneficis socials obtinguts, satisfacció amb l'acció social desenvolupada per la mutualitat, etcètera).
- Número de queixes rebudes per part dels mutualistes.
- Ràtio de queixes resoltes satisfactòriament segon l'opinió dels propis mutualistes afectats.
- Número mig de productes i serveis contractats per mutualista.
- Ràtio d'assegurances i serveis anual renovables, renovats pels propis mutualistes.
- Durada mitja dels mutualistes a l'entitat.

Fomentar la participació dels mutualistes

- **Llistat d'iniciatives**

- Establir mecanismes mitjançant els quals els mutualistes puguin fer arribar a la mutualitat les seves necessitats reals o peticions de riscos que necessiten assegurar, i garantir que es dona resposta a la totalitat de peticions rebudes. Aquests mecanismes correspondrien a la proposta d' "*Elaboració de productes i serveis "sota demanda" i amb adhesió automàtica*" detallada en l'apartat de la mutualitat digital.
- Desenvolupar un pla de creació de nous processos i revisió dels existents, amb la visió d'incorporar la participació del mutualista

en tots aquells processos on esdevingui rellevant fomentar la seva sobirania, com a mecanisme per desenvolupar el sentiment de pertinença i la fidelització. Aquesta iniciativa estaria vinculada a la proposta de *“Redefinir i repensar processos en clau tecnològica i de mutualitat”* detallada en l'apartat de la mutualitat digital.

- **Indicadors seleccionats**

- % de respostes donades (en un sentit o altre), respecte el total de peticions de nous productes i serveis rebudes dels mutualistes en relació a necessitats pròpies del col·lectiu.
- % de mutualistes que han participat de la marxa de l'organització. Indicador desglossat per àmbit d'actuació; per exemple, número d'assistents a l'assemblea general, número d'assistents en activitats socials realitzades per la mutualitat, número de mutualistes que participin dels processos de valoració de la satisfacció, etcètera.
- Satisfacció dels mutualistes sobre les seves possibilitats de participació en les decisions que afecten a la marxa de la mutualitat. Valoració mitjançant enquesta anual.

Objectius estratègics perspectiva societat

Desenvolupar el component social i solidari de l'assegurança

- **Llistat d'iniciatives**

- Implantar una política d'inversions socialment responsable (ISR) basada en criteris Ambientals, Socials i de Govern Corporatiu (ASG), que garanteixi que les inversions realitzades per la mutualitat apliquen també un component ètic, i estan alineades amb els valors del mutualisme i de l'economia social i solidària (per exemple, prohibició d'invertir en empreses relacionades directa o indirectament amb indústries com l'armamentista, o que tinguin impacte negatiu en el canvi climàtic, o que perjudiquin a la salut de les persones o vulnerin els drets humans, en especial els de les dones i els infants).
- Elaboració d'una auditoria anual externa a càrrec d'organitzacions socials independents de reconegut prestigi, que certifiquin el compliment de la política d'inversions de la mutualitat.
- En contraposició a les inversions especulatives i d'alt risc, impulsar un programa d'inversions orientat a dotar de finançament a projectes de marcat component social i solidari, de manera que la pròpia societat surti beneficiada dels recursos econòmics disponibles en la mutualitat. D'aquesta manera, els propis recursos econòmics reunits pels mutualistes, contribueixen a desenvolupar projectes basats en el bé comú (aquest programa implica la definició prèvia de criteris socials sota els quals s'admetrien les sol·licituds de finançament).
- Elaborar un programa de retorn a la societat en general, de part del benefici obtingut en el desenvolupament de la pròpia activitat;

per exemple mitjançant programes de beques, donacions a accions socials, o contribucions a projectes d'investigació, sempre amb un propòsit de contribuir al bé comú de la societat i a la reducció de les desigualtats (aquest programa implica la definició prèvia de criteris sota les quals es considerarien elegibles les accions socials beneficiades de les aportacions econòmiques).

- Fomentar l'economia social mitjançant la definició d'una política de proveïdors i compres que prioritzi la contractació de productes i serveis de proveïdors que també apliquin criteris ètics, i que estiguin alineats amb els valors del mutualisme i de l'economia social. En aquest sentit, cal parar especial atenció a establir en la mesura del possible, relacions de serveis amb proveïdors financers que també formin part de l'àmbit de les finances ètiques i solidàries.

- **Indicadors seleccionats**

- Auditoria anual externa d'inversions realitzades seguint criteris ètics superada.
- % de les inversions anuals realitzades, destinades a finançar projectes socials i solidaris.
- % del benefici net total anual destinat a accions amb finalitats socials.
- Número de persones beneficiaries de programes de beques i d'altres ajuts directes.
- % de la despesa realitzada en proveïdors externs de productes i serveis que formen part de l'economia social.

5. Conclusions

El mutualisme és un fenomen consubstancial a civilitzacions molt diverses al llarg de tota la història de la humanitat. L'essència del mutualisme, entès com una forma d'organització social basada en principis com la col·laboració, la solidaritat i l'ajuda mútua per aconseguir col·lectivament objectius inassolibles de forma individual, és inherent a la pròpia condició humana, i a la manera com tenim de relacionar-nos socialment per fer front a possibles dificultats. L'essència del mutualisme és doncs quelcom que d'una o altra manera, evolucionant en major o menor mesura o transformant-se, sempre ha acompanyant el desenvolupament de les societats gràcies a la seva gran capacitat d'adaptació i resiliència, i al seva missió fonamental d'estar al servei de les necessitats reals de les persones.

Tot i aquest valuós llegat històric, l'actual context VUCA⁴⁶, obligava a la reflexió de si el model de la mutualitat s'adapta a les necessitats reals de la societat, i si pot oferir una proposta de valor i amb garanties de sostenibilitat en el temps.

La primera reflexió a la que s'arriba un cop desenvolupat aquest treball, és que les mutualitats són una realitat de present amb futur de cara al segle XXI. Aquesta conclusió general es sustenta en 3 aspectes bàsics:

- En clau de passat recent i present actual, el model de negoci de les mutualitats ha tingut un millor comportament que la mitjana del sector, en especial durant els anys posteriors a la crisi financera de 2008, per la imatge de seguretat que tenen entre la societat. Avui en dia les mutualitats estan guanyant quota de mercat enfront d'altres models com ara les companyies d'assegurances capitalistes, especialment en rams com el de Vida. En un nou context de crisi econòmica com el que estem vivint, les mutualitats poden desenvolupar amb èxit la seva proposta d'entitats segures i de confiança, que aposten per polítiques a llarg termini defugint d'especulacions.
- En clau de futur resulta rellevant que diverses de les innovacions que s'estan generant des de l'àmbit de les insurtech, s'inspiren en models similars a les mutualitats o l'ajuda mútua. Aquest fet posa de manifest que part dels principis del model del mutualisme, són vistos com fortaleces per competir amb garanties en el sector, estan d'actualitat, tenen mercat i responen a necessitats actuals de les persones.
- Les noves tecnologies disruptives que han aparegut de la mà de la quarta revolució industrial o revolució digital, permeten a les mutualitats fer front a bona part de les seves debilitats i amenaces, trencar barreres que limitaven el seu desenvolupament, faciliten la possibilitat d'arribar a la societat i esdevenir rellevant en el públic objectiu seleccionat, i sobretot permeten portar a la màxima expressió els valors propis del mutualisme per crear una proposta de valor marcadament diferenciada, social i solidària, transparent, amb valors ètics i democràtica. La tecnologia com a gran aliada de present i de futura per ser més mutualitat.

⁴⁶VUCA correspon a les inicials en anglès de *volatility, uncertainly, complexity and ambiguity*.

El greu context de crisi econòmica i social al qual estem fent front arran de la COVID-19, l'increment de les desigualtats socials, la situació de vulnerabilitat en la que estan quedant cada cop més persones, l'emergència climàtica, la necessitat de fer un ús sostenible de tot tipus de recursos per garantir la sostenibilitat del planeta, i per sobre de tot la incapacitat de les institucions econòmiques i polítiques per donar una resposta a l'alçada de les circumstàncies, faran que es requereixi de molta ajuda mútua entre persones i col·lectius per fer front a aquests reptes majúsculs que tenim com a societat.

És per això que més enllà de la conclusió de viabilitat present i futura del model de mutualitat, la conclusió que es considera més rellevant d'aquest treball, és que des del punt de vista del seu autor hi ha arguments de pes per considerar que la mutualitat digital, que gràcies a l'ús extensiu de la tecnologia és capaç d'esdevenir més accessible per a la societat i que desenvolupa a la màxima expressió els valors del mutualisme, no només és viable en el segle XXI, sinó que és la proposta asseguradora que dona una millor resposta a les necessitats i exigències actuals tant de les persones com de la societat, especialment donat el context d'empitjorament de les condicions social i econòmiques globals, i a l'augment de les incerteses. Els elements que porten a elaborar aquesta conclusió són:

- Priorització de les persones i a donar una resposta de qualitat i amb proximitat a les seves necessitats, enfront alternatives regides per polítiques de maximització de benefici i les exigències del capital, en un context d'increment de les desigualtats social i vulnerabilitat de les persones que fa precisament més important donar una resposta que prioritzi les persones.
- Aplicació d'estratègies a llarg termini que garanteixen la viabilitat del model, i que protegeixen al consumidor enfront pràctiques especulatives, punt que resulta especialment important en un moment de crisi econòmica en el que les persones necessiten entitats de referència que aportin seguretat i confiança al consumidor.
- Ús sostenible dels recursos, en un context de necessària limitació en la seva explotació (també dels recursos econòmics).
- Cerca del benefici col·lectiu envers el lucre individual, en un context de greu crisi econòmica i social que requerirà de molta solidaritat.
- Aposta decidida per la transparència, la democràcia interna i les bones pràctiques en el govern intern, en un context de falta de confiança en les institucions polítiques i financeres.
- Aplicació de criteris ètics en la gestió integral de la mutualitat (tant en clau interna com externa), en un moment en que la consciència social de la població ha incrementat, sobretot entre els més joves, i els consumidors són més exigents en aquest sentit.
- Foment de la sobirania dels propis mutualistes i el seu poder de decisió, en un context de processos de concentració d'empreses i de capitals, que deriven en una retallada de drets i alternatives pels consumidors.

Aquesta conjunt de conclusions no eximeix les mutualitats d'involucrar-se a fons en un procés de transformació, tot el contrari; con ja s'ha comentat durant el desenvolupament de la proposta de mutualitat del segle XXI, el procés de transformació al qual hauran de fer front les mutualitats és exigent i de gran

abast, però sí que les situa sens dubte en un bon punt de partida, i amb un gran potencial per esdevenir rellevants en el segle XXI, i el que és més important seguir estant al costat de les persones i la societat per donar una resposta de qualitat als seus problemes i necessitats, com a veritable objectiu prioritari, i en un moment que serà molt necessari.

6. Bibliografia

Informes

Parlament Europeu. *"The role of mutual societies in the 21th century"*, 2011

Comissió Europea. *"Study on the current situation and prospects of mutuals in Europe"*, 2012

SWISSRE, *"El seguro mutuo en el siglo XXI: ¿regreso al futuro?"*, 2016

ICMIF, *"Participación Global en el Mercado de las Mutuales 10"*, 2018

AMICE, *"Facts and figures. Mutual and cooperative insurance in Europe. Vol 2"*, 2018

CEOE, *"Perspectivas España 2020"*, 2020

Ministerio de Economía y Hacienda, *"Seguros y Fondos de Pensiones, Informe 2018"*, 2019.

Everis, *"Insurtech Global Outlook 2020"*, 2020

Articles

SAMAL ABDIKERIMOVA, RUNHUAN FENG, *"Peer-to-Peer Multi-Risk Insurance and Mutual Aid"*, 2020

Fonts Oficials

Ley 20/2015, de 14 de julio, de ordenación, supervisión y solvencia de las entidades aseguradoras y reaseguradoras (LOSSEAR) (BOE de 15 de juliol de 2015).

Fonts d'Internet

EUROSTAT, <https://ec.europa.eu/eurostat> (consulta de juliol 2020)

Instituto Nacional de Estadística, <https://www.ine.es/> (consulta juliol de 2020)

International Association of Mutual Benefit Societies (AIM), <https://www.aim-mutual.org> (consulta juliol 2020)

Association of Mutual Insurers and Insurance Cooperatives in Europe (AMICE), <https://amice-eu.org> (consulta juliol 2020)

International Cooperative and Mutual Insurance Federation (ICMIF), <https://www.icmif.org> (consulta juliol 2020)

Seguridad Social, <http://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/EstadisticasPresupuestosEstudios/Estadisticas> (consulta juliol de 2020)

Xinhuan⁴⁷, http://www.xinhuanet.com/english/2019-05/12/c_138052821.htm
(consulta agost de 2020)

NAIC, https://content.naic.org/cipr_topics/topic_peertopeer_p2p_insurance.htm
(consulta agost de 2020)

Agència de notícies Reuters, <https://www.reuters.com/article/us-waterdrop-fundraising/chinese-insurance-tech-firm-waterdrop-raises-230-million-plans-us-ipo-idUSKBN25G13C> (consulta agost de 2020)

⁴⁷Agència oficial de notícies del govern de la República Popular de la Xina.

Jordi Azorin Subirà

Nascut a Barcelona el 1977, i titulat Enginyer Superior Informàtic per la Facultat d'Informàtica de Barcelona de la Universitat Politècnica de Catalunya.

Professionalment començo la meva vinculació amb el món de les assegurances l'any 2007, amb la meva incorporació en una consultora tecnològica especialitzada en el sector assegurador. Després de 11 anys desenvolupant diferents rols en empreses consultores del sector, l'any 2018 m'incorpo a l'equip de Mutual Mèdica, on segueixo desenvolupant la meva activitat professional avui en dia com a Coordinador d'un equip de desenvolupament de software.

Més enllà de l'activitat professional, soc un amant de la muntanya, les curses d'orientació i de viatjar, i amb interessos i conviccions relacionades amb el sector social.

COLECCIÓN “CUADERNOS DE DIRECCIÓN ASEGURADORA”
Máster en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras
Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Barcelona

PUBLICACIONES

- 1.- Francisco Abián Rodríguez: “Modelo Global de un Servicio de Prestaciones Vida y su interrelación con Suscripción” 2005/2006
- 2.- Erika Johanna Aguilar Olaya: “Gobierno Corporativo en las Mutualidades de Seguros” 2005/2006
- 3.- Alex Aguyé Casademunt: “La Entidad Multicanal. Elementos clave para la implantación de la Estrategia Multicanal en una entidad aseguradora” 2009/2010
- 4.- José María Alonso-Rodríguez Piedra: “Creación de una plataforma de servicios de siniestros orientada al cliente” 2007/2008
- 5.- Jorge Alvez Jiménez: “innovación y excelencia en retención de clientes” 2009/2010
- 6.- Anna Aragonés Palom: “El Cuadro de Mando Integral en el Entorno de los seguros Multirriesgo” 2008/2009
- 7.- Maribel Avila Ostos: “La tele-suscripción de Riesgos en los Seguros de Vida” 2009/2010
- 8.- Mercé Bascompte Riquelme: “El Seguro de Hogar en España. Análisis y tendencias” 2005/2006
- 9.- Aurelio Beltrán Cortés: “Bancaseguros. Canal Estratégico de crecimiento del sector asegurador” 2010/2011
- 10.- Manuel Blanco Alpuente: “Delimitación temporal de cobertura en el seguro de responsabilidad civil. Las cláusulas claims made” 2008/2009
- 11.- Eduard Blanxart Raventós: “El Gobierno Corporativo y el Seguro D & O” 2004/2005
- 12.- Rubén Bouso López: “El Sector Industrial en España y su respuesta aseguradora: el Multirriesgo Industrial. Protección de la empresa frente a las grandes pérdidas patrimoniales” 2006/2007
- 13.- Kevin van den Boom: “El Mercado Reasegurador (Cedentes, Brokers y Reaseguradores). Nuevas Tendencias y Retos Futuros” 2008/2009
- 14.- Laia Bruno Sazatornil: “L’ètica i la rentabilitat en les companyies asseguradores. Proposta de codi deontològic” 2004/2005
- 15.- María Dolores Caldes LLopis: “Centro Integral de Operaciones Vida” 2007/2008
- 16.- Adolfo Calvo Llorca: “Instrumentos legales para el recobro en el marco del seguro de crédito” 2010/2011
- 17.- Ferran Camprubí Baiges: “La gestión de las inversiones en las entidades aseguradoras. Selección de inversiones” 2010/2011
- 18.- Joan Antoni Carbonell Aregall: “La Gestió Internacional de Sinistres d’Automòbil amb Resultat de Danys Materials” 2003-2004
- 19.- Susana Carmona Llevadot: “Viabilidad de la creación de un sistema de Obra Social en una entidad aseguradora” 2007/2008
- 20.- Sergi Casas del Alcazar: “El Plan de Contingencias en la Empresa de Seguros” 2010/2011
- 21.- Francisco Javier Cortés Martínez: “Análisis Global del Seguro de Decesos” 2003-2004
- 22.- María Carmen Ceña Nogué: “El Seguro de Comunidades y su Gestión” 2009/2010
- 23.- Jordi Cots Paltor: “Control Interno. El auto-control en los Centros de Siniestros de Automóviles” 2007/2008
- 24.- Montserrat Cunillé Salgado: “Los riesgos operacionales en las Entidades Aseguradoras” 2003-2004
- 25.- Ricard Doménech Pagés: “La realidad 2.0. La percepción del cliente, más importante que nunca” 2010/2011
- 26.- Luis Domínguez Martínez: “Formas alternativas para la Cobertura de Riesgos” 2003-2004
- 27.- Marta Escudero Cutal: “Solvencia II. Aplicación práctica en una entidad de Vida” 2007/2008

- 28.- Salvador Esteve Casablanques: "La Dirección de Reaseguro. Manual de Reaseguro" 2005/2006
- 29.- Alvaro de Falguera Gaminde: "Plan Estratégico de una Correduría de Seguros Náuticos" 2004/2005
- 30.- Isabel Mª Fernández García: "Nuevos aires para las Rentas Vitalicias" 2006/2007
- 31.- Eduard Fillet Catarina: "Contratación y Gestión de un Programa Internacional de Seguros" 2009/2010
- 32.- Pablo Follana Murcia: "Métodos de Valoración de una Compañía de Seguros. Modelos Financieros de Proyección y Valoración consistentes" 2004/2005
- 33.- Juan Fuentes Jassé: "El fraude en el seguro del Automóvil" 2007/2008
- 34.- Xavier Gabarró Navarro: ""El Seguro de Protección Jurídica. Una oportunidad de Negocio"" 2009/2010
- 35.- Josep María Galcerà Gombau: "La Responsabilidad Civil del Automóvil y el Daño Corporal. La gestión de siniestros. Adaptación a los cambios legislativos y propuestas de futuro" 2003-2004
- 36.- Luisa García Martínez: "El Carácter tuitivo de la LCS y los sistemas de Defensa del Asegurado. Perspectiva de un Operador de Banca Seguros" 2006/2007
- 37.- Fernando García Giralt: "Control de Gestión en las Entidades Aseguradoras" 2006/2007
- 38.- Jordi García-Muret Ubis: "Dirección de la Sucursal. D. A. F. O." 2006/2007
- 39.- David Giménez Rodríguez: "El seguro de Crédito: Evolución y sus Canales de Distribución" 2008/2009
- 40.- Juan Antonio González Arriete: "Línea de Descuento Asegurada" 2007/2008
- 41.- Miquel Gotés Grau: "Assegurances Agràries a BancaSeguros. Potencial i Sistema de Comercialització" 2010/2011
- 42.- Jesús Gracia León: "Los Centros de Siniestros de Seguros Generales. De Centros Operativos a Centros Resolutivos. De la optimización de recursos a la calidad de servicio" 2006/2007
- 43.- José Antonio Guerra Díez: "Creación de unas Tablas de Mortalidad Dinámicas" 2007/2008
- 44.- Santiago Guerrero Caballero: "La politización de las pensiones en España" 2010/2011
- 45.- Francisco J. Herencia Conde: "El Seguro de Dependencia. Estudio comparativo a nivel internacional y posibilidades de desarrollo en España" 2006/2007
- 46.- Francisco Javier Herrera Ruiz: "Selección de riesgos en el seguro de Salud" 2009/2010
- 47.- Alicia Hoya Hernández: "Impacto del cambio climático en el reaseguro" 2008/2009
- 48.- Jordi Jiménez Baena: "Creación de una Red de Agentes Exclusivos" 2007/2008
- 49.- Oriol Jorba Cartoixà: "La oportunidad aseguradora en el sector de las energías renovables" 2008/2009
- 50.- Anna Juncá Puig: "Una nueva metodología de fidelización en el sector asegurador" 2003/2004
- 51.- Ignacio Lacalle Goría: "El artículo 38 Ley Contrato de Seguro en la Gestión de Siniestros. El procedimiento de peritos" 2004/2005
- 52.- Mª Carmen Lara Ortiz: "Solvencia II. Riesgo de ALM en Vida" 2003/2004
- 53.- Haydée Noemí Lara Téllez: "El nuevo sistema de Pensiones en México" 2004/2005
- 54.- Marta Leiva Costa: "La reforma de pensiones públicas y el impacto que esta modificación supone en la previsión social" 2010/2011
- 55.- Victoria León Rodríguez: "Problemática del aseguramiento de los Jóvenes en la política comercial de las aseguradoras" 2010/2011
- 56.- Pilar Lindín Soriano: "Gestión eficiente de pólizas colectivas de vida" 2003/2004
- 57.- Victor Lombardero Guarner: "La Dirección Económico Financiera en el Sector Asegurador" 2010/2011
- 58.- Maite López Aladros: "Análisis de los Comercios en España. Composición, Evolución y Oportunidades de negocio para el mercado asegurador" 2008/2009
- 59.- Josep March Arranz: "Los Riesgos Personales de Autónomos y Trabajadores por cuenta propia. Una visión de la oferta aseguradora" 2005/2006
- 60.- Miquel Maresch Camprubí: "Necesidades de organización en las estructuras de distribución por mediadores" 2010/2011
- 61.- José Luis Marín de Alcaraz: "El seguro de impago de alquiler de viviendas" 2007/2008

- 62.- Miguel Ángel Martínez Boix: "Creatividad, innovación y tecnología en la empresa de seguros" 2005/2006
- 63.- Susana Martínez Corveira: "Propuesta de Reforma del Baremo de Autos" 2009/2010
- 64.- Inmaculada Martínez Lozano: "La Tributación en el mundo del seguro" 2008/2009
- 65.- Dolors Melero Montero: "Distribución en bancaseguros: Actuación en productos de empresas y gerencia de riesgos" 2008/2009
- 66.- Josep Mena Font: "La Internalización de la Empresa Española" 2009/2010
- 67.- Angela Milla Molina: "La Gestión de la Previsión Social Complementaria en las Compañías de Seguros. Hacia un nuevo modelo de Gestión" 2004/2005
- 68.- Montserrat Montull Rossón: "Control de entidades aseguradoras" 2004/2005
- 69.- Eugenio Morales González: "Oferta de licuación de patrimonio inmobiliario en España" 2007/2008
- 70.- Lluís Morales Navarro: "Plan de Marketing. División de Bancaseguros" 2003/2004
- 71.- Sonia Moya Fernández: "Creación de un seguro de vida. El éxito de su diseño" 2006/2007
- 72.- Rocio Moya Morón: "Creación y desarrollo de nuevos Modelos de Facturación Electrónica en el Seguro de Salud y ampliación de los modelos existentes" 2008/2009
- 73.- María Eugenia Muguera Goya: "Bancaseguros. La comercialización de Productos de Seguros No Vida a través de redes bancarias" 2005/2006
- 74.- Ana Isabel Mullor Cabo: "Impacto del Envejecimiento en el Seguro" 2003/2004
- 75.- Estefanía Nicolás Ramos: "Programas Multinacionales de Seguros" 2003/2004
- 76.- Santiago de la Nogal Mesa: "Control interno en las Entidades Aseguradoras" 2005/2006
- 77.- Antonio Nolasco Gutiérrez: "Venta Cruzada. Mediación de Seguros de Riesgo en la Entidad Financiera" 2006/2007
- 78.- Francesc Ocaña Herrera: "Bonus-Malus en seguros de asistencia sanitaria" 2006/2007
- 79.- Antonio Olmos Francino: "El Cuadro de Mando Integral: Perspectiva Presente y Futura" 2004/2005
- 80.- Luis Palacios García: "El Contrato de Prestación de Servicios Logísticos y la Gerencia de Riesgos en Operadores Logísticos" 2004/2005
- 81.- Jaume Paris Martínez: "Segmento Discapacitados. Una oportunidad de Negocio" 2009/2010
- 82.- Martín Pascual San Martín: "El incremento de la Longevidad y sus efectos colaterales" 2004/2005
- 83.- Montserrat Pascual Villacampa: "Proceso de Tarificación en el Seguro del Automóvil. Una perspectiva técnica" 2005/2006
- 84.- Marco Antonio Payo Aguirre: "La Gerencia de Riesgos. Las Compañías Cautivas como alternativa y tendencia en el Risk Management" 2006/2007
- 85.- Patricia Pérez Julián: "Impacto de las nuevas tecnologías en el sector asegurador" 2008/2009
- 86.- María Felicidad Pérez Soro: "La atención telefónica como transmisora de imagen" 2009/2010
- 87.- Marco José Piccirillo: "Ley de Ordenación de la Edificación y Seguro. Garantía Decenal de Daños" 2006/2007
- 88.- Irene Plana Güell: "Sistemas d'Informació Geogràfica en el Sector Assegurador" 2010/2011
- 89.- Sonia Plaza López: "La Ley 15/1999 de Protección de Datos de carácter personal" 2003/2004
- 90.- Pere Pons Pena: "Identificación de Oportunidades comerciales en la Provincia de Tarragona" 2007/2008
- 91.- María Luisa Postigo Díaz: "La Responsabilidad Civil Empresarial por accidentes del trabajo. La Prevención de Riesgos Laborales, una asignatura pendiente" 2006/2007
- 92.- Jordi Pozo Tamarit: "Gerencia de Riesgos de Terminales Marítimas" 2003/2004
- 93.- Francesc Pujol Niñerola: "La Gerencia de Riesgos en los grupos multisectoriales" 2003-2004
- 94.- M^a del Carmen Puyol Rodríguez: "Recursos Humanos. Breve mirada en el sector de Seguros" 2003/2004

- 95.- Antonio Miguel Reina Vidal: "Sistema de Control Interno, Compañía de Vida. Bancaseguros" 2006/2007
- 96.- Marta Rodríguez Carreiras: "Internet en el Sector Asegurador" 2003/2004
- 97.- Juan Carlos Rodríguez García: "Seguro de Asistencia Sanitaria. Análisis del proceso de tramitación de Actos Médicos" 2004/2005
- 98.- Mónica Rodríguez Nogueiras: "La Cobertura de Riesgos Catastróficos en el Mundo y soluciones alternativas en el sector asegurador" 2005/2006
- 99.- Susana Roquet Palma: "Fusiones y Adquisiciones. La integración y su impacto cultural" 2008/2009
- 100.- Santiago Rovira Obradors: "El Servei d'Assegurances. Identificació de les variables clau" 2007/2008
- 101.- Carlos Ruano Espí: "Microseguro. Una oportunidad para todos" 2008/2009
- 102.- Mireia Rubio Cantisano: "El Comercio Electrónico en el sector asegurador" 2009/2010
- 103.- María Elena Ruíz Rodríguez: "Análisis del sistema español de Pensiones. Evolución hacia un modelo europeo de Pensiones único y viabilidad del mismo" 2005/2006
- 104.- Eduardo Ruiz-Cuevas García: "Fases y etapas en el desarrollo de un nuevo producto. El Taller de Productos" 2006/2007
- 105.- Pablo Martín Sáenz de la Pascua: "Solvencia II y Modelos de Solvencia en Latinoamérica. Sistemas de Seguros de Chile, México y Perú" 2005/2006
- 106.- Carlos Sala Farré: "Distribución de seguros. Pasado, presente y tendencias de futuro" 2008/2009
- 107.- Ana Isabel Salguero Matarín: "Quién es quién en el mundo del Plan de Pensiones de Empleo en España" 2006/2007
- 108.- Jorge Sánchez García: "El Riesgo Operacional en los Procesos de Fusión y Adquisición de Entidades Aseguradoras" 2006/2007
- 109.- María Angels Serral Floreta: "El lucro cesante derivado de los daños personales en un accidente de circulación" 2010/2011
- 110.- David Serrano Solano: "Metodología para planificar acciones comerciales mediante el análisis de su impacto en los resultados de una compañía aseguradora de No Vida" 2003/2004
- 111.- Jaume Siberta Durán: "Calidad. Obtención de la Normativa ISO 9000 en un centro de Atención Telefónica" 2003/2004
- 112.- María Jesús Suárez González: "Los Poolings Multinacionales" 2005/2006
- 113.- Miguel Torres Juan: "Los siniestros IBNR y el Seguro de Responsabilidad Civil" 2004/2005
- 114.- Carlos Travé Babiano: "Provisiones Técnicas en Solvencia II. Valoración de las provisiones de siniestros" 2010/2011
- 115.- Rosa Viciano García: "Banca-Seguros. Evolución, regulación y nuevos retos" 2007/2008
- 116.- Ramón Vidal Escobosa: "El baremo de Daños Personales en el Seguro de Automóviles" 2009/2010
- 117.- Tomás Wong-Kit Ching: "Análisis del Reaseguro como mitigador del capital de riesgo" 2008/2009
- 118.- Yibo Xiong: "Estudio del mercado chino de Seguros: La actualidad y la tendencia" 2005/2006
- 119.- Beatriz Bernal Callizo: "Póliza de Servicios Asistenciales" 2003/2004
- 120.- Marta Bové Badell: "Estudio comparativo de evaluación del Riesgo de Incendio en la Industria Química" 2003/2004
- 121.- Ernest Castellón Texidó: "La edificación. Fases del proceso, riesgos y seguros" 2004/2005
- 122.- Sandra Clusella Giménez: "Gestió d'Actius i Passius. Inmunització Financera" 2004/2005
- 123.- Miquel Crespí Argemí: "El Seguro de Todo Riesgo Construcción" 2005/2006
- 124.- Yolanda Dengra Martínez: "Modelos para la oferta de seguros de Hogar en una Caja de Ahorros" 2007/2008
- 125.- Marta Fernández Ayala: "El futuro del Seguro. Bancaseguros" 2003/2004
- 126.- Antonio Galí Isus: "Inclusión de las Energías Renovables en el sistema Eléctrico Español" 2009/2010
- 127.- Gloria Gorbea Bretones: "El control interno en una entidad aseguradora" 2006/2007

- 128.- Marta Jiménez Rubio: "El procedimiento de tramitación de siniestros de daños materiales de automóvil: análisis, ventajas y desventajas" 2008/2009
- 129.- Lorena Alejandra Libson: "Protección de las víctimas de los accidentes de circulación. Comparación entre el sistema español y el argentino" 2003/2004
- 130.- Mario Manzano Gómez: "La responsabilidad civil por productos defectuosos. Solución aseguradora" 2005/2006
- 131.- Àlvar Martín Botí: "El Ahorro Previsión en España y Europa. Retos y Oportunidades de Futuro" 2006/2007
- 132.- Sergio Martínez Olivé: "Construcción de un modelo de previsión de resultados en una Entidad Aseguradora de Seguros No Vida" 2003/2004
- 133.- Pilar Miracle Vázquez: "Alternativas de implementación de un Departamento de Gestión Global del Riesgo. Aplicado a empresas industriales de mediana dimensión" 2003/2004
- 134.- María José Morales Muñoz: "La Gestión de los Servicios de Asistencia en los Multirriesgo de Hogar" 2007/2008
- 135.- Juan Luis Moreno Pedroso: "El Seguro de Caución. Situación actual y perspectivas" 2003/2004
- 136.- Rosario Isabel Pastrana Gutiérrez: "Creació d'una empresa de serveis socials d'atenció a la dependència de les persones grans enfocada a productes d'assegurances" 2007/2008
- 137.- Joan Prat Rifà: "La Previsió Social Complementaria a l'Empresa" 2003/2004
- 138.- Alberto Sanz Moreno: "Beneficios del Seguro de Protección de Pagos" 2004/2005
- 139.- Judith Safont González: "Efectes de la contaminació i del estils de vida sobre les assegurances de salut i vida" 2009/2010
- 140.- Carles Soldevila Mejías: "Models de gestió en companyies d'assegurances. Outsourcing / Insourcing" 2005/2006
- 141.- Olga Torrente Pascual: "IFRS-19 Retribuciones post-empleo" 2003/2004
- 142.- Annabel Roig Navarro: "La importancia de las mutualidades de previsión social como complementarias al sistema público" 2009/2010
- 143.- José Angel Ansón Tortosa: "Gerencia de Riesgos en la Empresa española" 2011/2012
- 144.- María Mercedes Bernués Burillo: "El permiso por puntos y su solución aseguradora" 2011/2012
- 145.- Sònia Beulas Boix: "Prevención del blanqueo de capitales en el seguro de vida" 2011/2012
- 146.- Ana Borràs Pons: "Teletrabajo y Recursos Humanos en el sector Asegurador" 2011/2012
- 147.- María Asunción Cabezas Bono: "La gestión del cliente en el sector de bancaseguros" 2011/2012
- 148.- María Carrasco Mora: "Matching Premium. New approach to calculate technical provisions Life insurance companies" 2011/2012
- 149.- Eduard Huguet Palouzie: "Las redes sociales en el Sector Asegurador. Plan social-media. El Community Manager" 2011/2012
- 150.- Laura Monedero Ramírez: "Tratamiento del Riesgo Operacional en los 3 pilares de Solvencia II" 2011/2012
- 151.- Salvador Obregón Gomá: "La Gestión de Intangibles en la Empresa de Seguros" 2011/2012
- 152.- Elisabet Ordóñez Somolinos: "El sistema de control Interno de la Información Financiera en las Entidades Cotizadas" 2011/2012
- 153.- Gemma Ortega Vidal: "La Mediación. Técnica de resolución de conflictos aplicada al Sector Asegurador" 2011/2012
- 154.- Miguel Ángel Pino García: "Seguro de Crédito: Implantación en una aseguradora multirramo" 2011/2012
- 155.- Genevieve Thibault: "The Customer Experience as a Source of Competitive Advantage" 2011/2012
- 156.- Francesc Vidal Bueno: "La Mediación como método alternativo de gestión de conflictos y su aplicación en el ámbito asegurador" 2011/2012
- 157.- Mireia Arenas López: "El Fraude en los Seguros de Asistencia. Asistencia en Carretera, Viaje y Multirriesgo" 2012/2013

- 158.- Lluís Fernández Rabat: "El proyecto de contratos de Seguro-IFRS4. Expectativas y realidades" 2012/2013
- 159.- Josep Ferrer Arilla: "El seguro de decesos. Presente y tendencias de futuro" 2012/2013
- 160.- Alicia García Rodríguez: "El Cuadro de Mando Integral en el Ramo de Defensa Jurídica" 2012/2013
- 161.- David Jarque Solsona: "Nuevos sistemas de suscripción en el negocio de vida. Aplicación en el canal bancaseguros" 2012/2013
- 162.- Kamal Mustafá Gondolbeu: "Estrategias de Expansión en el Sector Asegurador. Matriz de Madurez del Mercado de Seguros Mundial" 2012/2013
- 163.- Jordi Núñez García: "Redes Periciales. Eficacia de la Red y Calidad en el Servicio" 2012/2013
- 164.- Paula Núñez García: "Benchmarking de Autoevaluación del Control en un Centro de Sinistros Diversos" 2012/2013
- 165.- Cristina Riera Asensio: "Agregadores. Nuevo modelo de negocio en el Sector Asegurador" 2012/2013
- 166.- Joan Carles Simón Robles: "Responsabilidad Social Empresarial. Propuesta para el canal de agentes y agencias de una compañía de seguros generalista" 2012/2013
- 167.- Marc Vilardebó Miró: "La política de inversión de las compañías aseguradoras ¿Influirá Solvencia II en la toma de decisiones?" 2012/2013
- 168.- Josep María Bertrán Aranés: "Segmentación de la oferta aseguradora para el sector agrícola en la provincia de Lleida" 2013/2014
- 169.- María Buendía Pérez: "Estrategia: Formulación, implementación, valoración y control" 2013/2014
- 170.- Gabriella Fernández Andrade: "Oportunidades de mejora en el mercado de seguros de Panamá" 2013/2014
- 171.- Alejandro Galcerán Rosal: "El Plan Estratégico de la Mediación: cómo una Entidad Aseguradora puede ayudar a un Mediador a implementar el PEM" 2013/2014
- 172.- Raquel Gómez Fernández: "La Previsión Social Complementaria: una apuesta de futuro" 2013/2014
- 173.- Xoan Jovaní Guiral: "Combinaciones de negocios en entidades aseguradoras: una aproximación práctica" 2013/2014
- 174.- Àlex Lansac Font: "Visión 360 de cliente: desarrollo, gestión y fidelización" 2013/2014
- 175.- Albert Llambrich Moreno: "Distribución: Evolución y retos de futuro: la evolución tecnológica" 2013/2014
- 176.- Montserrat Pastor Ventura: "Gestión de la Red de Mediadores en una Entidad Aseguradora. Presente y futuro de los agentes exclusivos" 2013/2014
- 177.- Javier Portalés Pau: "El impacto de Solvencia II en el área de TI" 2013/2014
- 178.- Jesús Rey Pulido: "El Seguro de Impago de Alquileres: Nuevas Tendencias" 2013/2014
- 179.- Anna Solé Serra: "Del cliente satisfecho al cliente entusiasmado. La experiencia cliente en los seguros de vida" 2013/2014
- 180.- Eva Tejedor Escorihuela: "Implantación de un Programa Internacional de Seguro por una compañía española sin sucursales o filiales propias en el extranjero. Caso práctico: Seguro de Daños Materiales y RC" 2013/2014
- 181.- Vanesa Cid Pijuan: "Los seguros de empresa. La diferenciación de la mediación tradicional" 2014/2015.
- 182.- Daniel Ciprés Tiscar: "¿Por qué no arranca el Seguro de Dependencia en España?" 2014/2015.
- 183.- Pedro Antonio Escalona Cano: "La estafa de Seguro. Creación de un Departamento de Fraude en una entidad aseguradora" 2014/2015.
- 184.- Eduard Escardó Lleixà: "Análisis actual y enfoque estratégico comercial de la Bancaseguros respecto a la Mediación tradicional" 2014/2015.
- 185.- Marc Esteve Grau: "Introducción del Ciber Riesgo en el Mundo Asegurador" 2014/2015.
- 186.- Paula Fernández Díaz: "La Innovación en las Entidades Aseguradoras" 2014/2015.
- 187.- Alex Lleyda Capell: "Proceso de transformación de una compañía aseguradora enfocada a producto, para orientarse al cliente" 2014/2015.

- 188.- Oriol Petit Salas: "Creación de Correduría de Seguros y Reaseguros S.L. Gestión Integral de Seguros" 2014/2015.
- 189.- David Ramos Pastor: "Big Data en sectores Asegurador y Financiero" 2014/2015.
- 190.- Marta Raso Cardona: "Comoditización de los seguros de Autos y Hogar. Diferenciación, fidelización y ahorro a través de la prestación de servicios" 2014/2015.
- 191.- David Ruiz Carrillo: "Información de clientes como elemento estratégico de un modelo asegurador. Estrategias de Marketing Relacional/CRM/Big Data aplicadas al desarrollo de un modelo de Bancaseguros" 2014/2015.
- 192.- Maria Torrent Caldas: "Ahorro y planificación financiera en relación al segmento de jóvenes" 2014/2015.
- 193.- Cristian Torres Ruiz: "El seguro de renta vitalicia. Ventajas e inconvenientes" 2014/2015.
- 194.- Juan José Trani Moreno: "La comunicación interna. Una herramienta al servicio de las organizaciones" 2014/2015.
- 195.- Alberto Yebra Yebra: "El seguro, producto refugio de las entidades de crédito en épocas de crisis" 2014/2015.
- 196.- Jesús García Riera: "Aplicación de la Psicología a la Empresa Aseguradora" 2015/2016
- 197.- Pilar Martínez Beguería: "La Función de Auditoría Interna en Solvencia II" 2015/2016
- 198.- Ingrid Nicolás Fargas: "El Contrato de Seguro y su evolución hasta la Ley 20/2015 LOSSEAR. Hacia una regulación más proteccionista del asegurado" 2015/2016
- 199.- María José Páez Reigosa: "Hacia un nuevo modelo de gestión de siniestros en el ramo de Defensa Jurídica" 2015/2016
- 200.- Sara Melissa Pinilla Vega: "Auditoría de Marca para el Grupo Integra Seguros Limitada" 2015/2016
- 201.- Teresa Repollés Llecha: "Optimización del ahorro a través de soluciones integrales. ¿cómo puede la empresa ayudar a sus empleados?" 2015/2016
- 202.- Daniel Rubio de la Torre: "Telematics y el seguro del automóvil. Una nueva póliza basada en los servicios" 2015/2016
- 203.- Marc Tarragó Diego: "Transformación Digital. Evolución de los modelos de negocio en las compañías tradicionales" 2015/2016
- 204.- Marc Torrents Fábregas: "Hacia un modelo asegurador peer-to-peer. ¿El modelo asegurador del futuro?" 2015/2016
- 205.- Inmaculada Vallverdú Coll: "Fórmulas modernas del Seguro de Crédito para el apoyo a la empresa: el caso español" 2015/2016
- 206.- Cristina Alberch Barrio: "Seguro de Crédito. Gestión y principales indicadores" 2016/2017
- 207.- Ian Bachs Millet: "Estrategias de expansión geográfica de una entidad aseguradora para un mercado específico" 2016/2017
- 208.- Marta Campos Comas: "Externalización del servicio de asistencia" 2016/2017
- 209.- Jordi Casas Pons: "Compromisos por pensiones. Hacia un nuevo modelo de negociación colectiva" 2016/2017
- 210.- Ignacio Domenech Guillén: "El seguro del automóvil para vehículos sostenibles, autónomos y conectados" 2016/2017
- 211.- María Luisa Fernández Gómez: "Adquisiciones de Carteras de Seguros y Planes de Pensiones" 2016/2017
- 212.- Diana Heman Hasbach: "¿Podrán los Millennials cobrar pensión?: una aplicación al caso de México" 2016/2017
- 213.- Sergio López Serrano: "El impacto de los Ciberriesgos en la Gerencia de Riesgos Tradicional" 2016/2017
- 214.- Jordi Martí Bernaus: "Dolencias preexistentes en el seguro de Salud: exclusiones o sobreprimas" 2016/2017
- 215.- Jérica Martínez Ordóñez: "Derecho al honor de las personas jurídicas y reputación online" 2016/2017
- 216.- Raúl Monjo Zapata: "La Función de Cumplimiento en las Entidades Aseguradoras" 2016/2017

- 217.- Francisco José Muñoz Guerrero: "Adaptación de los Productos de Previsión al Ciclo de Vida" 2016/2017
- 218.- Mireia Orenes Esteban: "Crear valor mediante la gestión de siniestros de vida" 2016/2017
- 219.- Oscar Pallisa Gabriel: "Big Data y el sector asegurador" 2016/2017
- 220.- Marc Parada Ricart: "Gerencia de Riesgos en el Sector del Transporte de Mercancías" 2016/2017
- 221.- Xavier Pérez Prado: "Análisis de la mediación en tiempos de cambio. Debilidades y fortalezas. Una visión de futuro" 2016/2017
- 222.- Carles Pons Garulo: "Solvencia II: Riesgo Catastrófico. Riesgo Antropógeno y Reaseguro en el Seguro de Daños Materiales" 2016/2017
- 223.- Javier Pulpillo López: "El Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión estratégica y retributiva" 2016/2017
- 224.- Alba Ballester Portero: "El cambio demográfico y tecnológico: su impacto en las necesidades de aseguramiento" 2017/2018
- 225.- Luis del Blanco Páez: "Aportación de valor al cliente desde una agencia exclusiva de seguros" 2017/2018
- 226.- Beatriz Cases Martín: "¿Blockchain en Seguros?" 2017/2018
- 227.- Adrià Díez Ruiz: "La inteligencia Artificial y su aplicación en la suscripción del seguro multirriesgo de hogar" 2017/2018
- 228.- Samantha Abigail Elster Alonso: "Soluciones aseguradoras de acción social (público-privada) para personas en situación de vulnerabilidad. Exclusión Social / Residencial y Pobreza Energética" 2017/2018
- 229.- Cristina Mallón López: "IFRS 17: Cómo afectará a los balances y cuenta de resultados de las aseguradoras" 2017/2018
- 230.- Carlos Matilla Pueyo: "Modelos de tarificación, transparencia y comercialización en los Seguros de Decesos" 2017/2018
- 231.- Alex Muñoz Pardo: "Aplicación de las nuevas tecnologías a la gestión de siniestros multirriesgos" 2017/2018
- 232.- Silvia Navarro García: "Marketing digital y RGDP" 2017/2018
- 233.- Agustí Ortega Lozano: "La planificación de las pensiones en los autónomos. Nueva reglamentación" 2017/2018
- 234.- Pablo Talisse Díaz: "El acoso escolar y el ciberbullying: como combatirlos" 2017/2018
- 235.- Jordi Torres Gonfaus: "Cómo llevar a cabo una estrategia de fidelización con herramientas de relación de clientes" 2017/2018
- 236.- Anna Valverde Velasco: "Nudging en el ahorro en la empresa. Aplicación de la Economía del Comportamiento a los instrumentos de Pensiones de Empleo" 2017/2018
- 237.- José Manuel Veiga Couso: "Análisis competitivo del mercado de bancaseguros en España. Una perspectiva de futuro para el periodo 2019-2021" 2017/2018
- 238.- Laura Villasevil Miranda: "Ecosistemas conectados en seguros. Análisis de seguros en el marco de la economía colaborativa y las nuevas tecnologías" 2017/2018
- 239.- María del Pilar Álvarez Benedicto: "Los seguros de Asistencia en Viaje. Análisis de caso: estudiantes universitarios desplazados" 2018/2019
- 240.- Jaume Campos Díaz: "La educación financiera como base de la cultura del ahorro y la previsión social" 2018/2019
- 241.- David Elías Monclús: "El agente de seguros exclusivo, más allá de la digitalización" 2018/2019
- 242.- Daniel Fraile García: "El seguro de impago de alquiler: contextualización en España y perspectivas" 2018/2019
- 243.- Guillermo García Marcén: "Contratación de la póliza de Ciberriesgos, tratamiento del siniestro y la importancia del reaseguro" 2018/2019
- 244.- Esther Grau Alonso: "Las quejas de los clientes y cómo estas nos brindan una oportunidad para crecer y mejorar" 2018/2019
- 245.- Ester Guerrero Labanda: "Compliance y ética empresarial. La cultura ética como motor del cambio de la actividad aseguradora" 2018/2019

- 246.- Sergio Hernández Chico: "El riesgo de mercado en Solvencia II y su optimización" 2018/2019
- 247.- Silvia Martínez López: "El papel de la Salud en los Planes de Retribución Flexible en las empresas" 2018/2019
- 248.- Marta Nadal Cervera: "El seguro bajo demanda" 2018/2019
- 249.- Carla Palà Riera: "Función Actuarial y Reaseguro" 2018/2019
- 250.- Silvia Paniagua Alcañiz: "Seguro Trienal de la Edificación" 2018/2019
- 251.- Agustí Pascual Bergua: "Solución integral para las Pymes: un nuevo concepto de Seguro" 2018/2019
- 252.- Eduardo Pérez Hurtado: "Estrategias de desarrollo para una mutua aseguradora de tamaño medio" 2018/2019
- 253.- Paquita Puig Pujols: "Inversiones socialmente responsables. Análisis del impacto de una cartera de inversiones en la sociedad y en los ODS" 2018/2019
- 254.- Maria Puig Pericas: "El seguro de Defensa Jurídica para la explotación comercial de Drones" 2018/2019
- 255.- Paula Rubio Borralló: "Soluciones al actual sistema de pensiones individuales privadas. Con una visión internacional" 2018/2019
- 256.- Sara Sánchez Rámiz: "Implementación de IFRS17: principales fases" 2018/2019
- 257.- Adela Agüero Iglesias: "La aplicación de la Directiva de Distribución de Seguros en una aseguradora No Vida" 2019/2020
- 258.- Marina Ayuso Julián: "Diseño de una herramienta orientada a la planificación de la cuenta de resultados en Seguros Generales" 2019/2020
- 259.- Jordi Azorín Subirá: "Mutualitats d'assegurances en el segle XXI: reptes i oportunitats" 2019/2020
- 260.- Miguel Ángel Camuesco Andrés: "El Agente de Seguros en el S. XXI. Transformación y evolución de una agencia de seguros" 2019/2020
- 261.- Emma Elson Baeza: "Privacidad y protección de datos en el sector asegurador. Identificación y análisis de los principales desafíos que plantea la regulación actual a las entidades aseguradoras" 2019/2020
- 262.- Albert Estruch Tetat: "Los bajos tipos de interés. El mayor desafío para el sector asegurador europeo" 2019/2020
- 263.- Albert Gambin Pardo: "Smart Contract. Tecnificar Servicios de Poderes Preventivos del asegurado en los seguros de Dependencia" 2019/2020
- 264.- Isaac Giménez González: "La Renta Hipotecaria: una solución eficaz para el riesgo de longevidad en la población española" 2019/2020
- 265.- Nuria Gimeno Martret: "El carsharing y el motosharing. Soluciones que puede aportar el seguro de Defensa Jurídica" 2019/2020
- 266.- Omar Granero Jou: "El seguro de mascotas. Situación del mercado español y visión internacional" 2019/2020
- 267.- David Lafer Margall: "Post Covid: la nueva era del teletrabajo en el sector asegurador" 2019/2020
- 268.- Marcel Martínez Castellano: "Modelo de gestión para siniestros de Responsabilidad Civil. Foco en Empresas y siniestros de cola larga" 2019/2020
- 269.- Anass Matna: "Impacto de los fenómenos meteorológicos en el sector asegurador" 2019/2020
- 270.- Matías Ignacio Pujol Troncoso: "La Caución como elemento estabilizador en el sector de las Agencias de Viajes" 2019/2020
- 271.- David Solé Monleón: "El Seguro de Salud, propuesta de valor diferencial en las sociedades longevas" 2019/2020
- 272.- Gisela Subirá Amorós: "La prueba genética y su impacto en los seguros de vida y salud" 2019/2020
- 273.- Meritxell Torres Ayala: "IT y Machine Learning en Seguros. Aplicación práctica en Fraudes" 2019/2020
- 274.- Oscar Vázquez Bouso: "Suscripción 2.0: Onboarding digital y firma electrónica" 2019/2020
- 275.- Ana María Velasco Luque: "El aseguramiento de los Vehículos de Movilidad Personal" 2019/2020

276.- Alejandro Villalón Castaño: "El Seguro de Responsabilidad Civil profesional de Abogados"
2019/2020